

Analýza systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců zvoleného úřadu

Blanka Lukašíková

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Blanka LUKAŠÍKOVÁ**
Osobní číslo: **M080862**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza systému vyhledávání, výběru a přijímání
zaměstnanců zvoleného úřadu.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu týkající se personalistiky.

II. Praktická část

- Popište a zhodnoťte současná výběrová řízení organizace.
- Porovnejte výběrová řízení organizace s jinou organizací.
- Navrhněte možná řešení nedostatků nábory zaměstnanců.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, M. Personální management. Praha : Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

[2] DRUCKER, P. F. Cestou k zítřku: Management pro 21. století. Praha : Management Press, 1993. 136 s. ISBN 80-85603-28-4.

[3] DRUCKER, P. F. Management - budoucnost začíná dnes. Praha : Management Press, 1992. 126 s. ISBN 80-85603-00-4.

[4] KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích. Praha : Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7179-389-2.

[5] STÝBLO, J. Jak vybírat spolupracovníky. Ostrava : Mantanex, 1994. 123 s. ISBN 80-85780-06-2.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Petra Hanáková

Vyšší odborná škola ekonomická


Datum zadání bakalářské práce:

25. února 2011


Termín odevzdání bakalářské práce:

29. dubna 2011

Ve Zlíně dne 25. března 2011


PaedDr. Josef Rydlo
Zřst. děkanka




doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
Zřst. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výtěžku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výtěžku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

V teoretické části bakalářské práce podrobně popíšu systém vyhledávání, výběr a přijímání zaměstnanců. V analytické části práce srovnám získané praktické poznatky s teoretickými. Zaměřila jsem se na charakteristiku daného úřadu. Dále provedu dotazníkové šetření, v němž budu porovnávat proces adaptace zaměstnanců daného úřadu se soukromými podniky. Po vyhodnocení šetření navrhnou úřadu možná řešení k zefektivnění procesu adaptace zaměstnanců.

Klíčová slova:

Inzerát, pohovor, výběr pracovníků, přijímání pracovníků, lidské zdroje, interní a externí zdroje.

ABSTRACT

The theoretical part of my work deals with the description of the system of searching, selection and recruitment of personnel. The analytical part is based on comparison of the practical experience with the theory. I focused on the characteristics of a selected authority. Further, I will conduct a questionnaire survey, in which I will compare the process of adaptation of employees of the authority with the process of adaptation within private businesses. After the evaluation of my survey I shall present suggestion to increase efficiency of the process of adaptation of employees to the authority.

Keywords:

Advertisement, interview, staff selection, recruitment, human resources, internal and external sources.

Poděkování patří vedoucí bakalářské práce Ing. Petře Hanákové za cenné rady a čas, který mi věnovala.

Také bych chtěla poděkovat své rodině, přátelům a zaměstnancům úřadu za trpělivost a ochotu při vedení diskusí na téma bakalářské práci.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ	12
2 OBSAZENÍ PRACOVNÍHO MÍSTA	13
2.1 PRACOVNÍ MÍSTO	13
2.1.1 Definice pracovního místa.....	14
2.1.2 Specifikace pracovního místa – sedmibodový model	14
2.2 OSLOVENÍ POTENCIÁLNÍCH KANDIDÁTŮ	14
2.3 FORMY NÁBORU ZAMĚSTNANCŮ.....	15
2.3.1 Tisková média	16
2.3.1.1 Obsah inzerátu	16
2.3.2 Inzerce na internetu	16
2.3.3 Oslovení personálních zprostředkovatelských agentur	17
2.3.4 Spolupráce s úřady práce.....	17
2.4 ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	17
2.4.1 Interní zdroje	18
2.4.2 Externí zdroje	18
2.4.3 Výhody získávání pracovníku z externích zdrojů	18
2.4.4 Faktory ovlivňující získávání zaměstnanců	18
3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	20
3.1 POŽADOVANÉ SCHOPNOSTI A VLASTNOSTI UCHAZEČŮ	20
3.2 POSTUP PŘI VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ.....	20
3.3 PRACOVNÍ POHOVOR	21
3.3.1 Nestrukturovaný pohovor.....	21
3.3.2 Strukturovaný pohovor.....	21
3.3.3 Assessment centra (AC)	22
3.3.3.1 Výhody AC.....	22
3.3.3.2 Vyžití AC	22
3.4 PŘÍPRAVA STRUKTUROVANÉHO POHOVORU.....	23
3.4.1 Tým pro výběr kandidáta - panel	23
3.4.2 Dokumenty uchazečů	24
3.5 OZNÁMENÍ O VÝSLEDKU VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ	24
4 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	26
4.1 PŘIJÍMÁNÍ V UŽŠÍM POJETÍ	26
4.1.1 Zařazení pracovníka do personální evidence	26
4.2 PŘIJÍMÁNÍ V ŠIRŠÍM POJETÍ	27
4.3 ADAPTAČNÍ PROCES.....	28
4.3.1 Funkce adaptace	28
4.3.2 Oblasti integrace.....	28
4.3.3 Vyhodnocení adaptace	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
5 CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉHO ÚŘADU	31

5.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ÚŘADU	32
5.2	ORGANIZAČNÍ GRAF ZVOLENÉHO ÚŘADU	34
6	PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ	35
6.1	ORGANIZACE PERSONÁLNÍHO ODBORU	36
6.2	PERSONALISTIKA	36
6.3	VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ ÚŘADU	37
6.3.1	Obsah vyhlášení výběrového řízení	37
6.3.1.1	Požadavky na potenciální úředníky.....	38
6.3.1.2	Náležitosti přihlášky.....	38
6.3.1.3	Potřebné doklady.....	38
6.4	JMENOVÁNÍ VÝBĚROVÉ KOMISE	39
6.5	ÚPRAVA PRACOVNÍHO POMĚRU	39
6.5.1	Odvolání z funkce	39
6.6	ZÁKLADNÍ POVINNOSTI ÚŘEDNÍKA	40
6.6.1	Etický kodex.....	41
6.7	VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ.....	42
6.7.1	Vstupní vzdělání.....	43
6.7.2	Průběžné vzdělávání.....	43
7	PROCES ADAPTACE.....	44
7.1	PRŮBĚH ADAPTACE ZAMĚSTNANCE NA ZVOLENÉM ÚŘADĚ.....	44
8	POROVNÁNÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ ÚŘADU SE SOUKROMÝM SEKTOREM.....	46
9	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	47
9.1	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU.....	47
9.2	HODNOCENÍ DOTAZNÍKU	52
NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZKVALITNĚNÍ SYSTÉMU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ		53
9.3	NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZKVALITNĚNÍ PROCESU ADAPTACE.....	54
ZÁVĚR		57
RESUMÉ		58
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		59
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		60
SEZNAM GRAFŮ		61
SEZNAM PŘÍLOH.....		62

ÚVOD

Personální činnost je nedílnou součástí firemní strategie. Lidské zdroje jsou pro veřejnou i soukromou organizaci cenným kapitálem.

Pokud chce podnik získat zkušené a kvalifikované pracovníky, měl by investovat finanční i materiální prostředky do kvalitního náboru zaměstnanců. Nábor zaměstnanců je hlavní činností personálního útvaru a je nutné věnovat mu náležitou přípravu a pozornost.

Důležitou součástí práce personalisty je také péče o zaměstnance a jejich další rozvoj.

Cílem teoretické části bakalářské práce je popsat a analyzovat systém vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců.

V praktické části se pak zabývám přípravou a průběhem výběrového řízení a definováním základních náležitostí tohoto procesu. Proces náboru zaměstnanců daného úřadu porovnám se soukromým sektorem, abych zjistila, vyskytují-li se mezi oběma sektory významné rozdíly v metodách a výsledné efektivitě náboru zaměstnanců.

Předpokládám, že ve veřejném sektoru je proces náboru zaměstnanců propracován do nejmenších detailů. Proto se v praktické části zaměřuji na zjištění nedostatků v procesu adaptace zaměstnance. Myslím si, že tento proces je opomíjen a podceňován i v soukromém sektoru.

Dále navrhuji řešení těchto nedostatků a vytvářím adaptační plán, podle kterého by personalista mohl postupovat a usnadnit si tak činnosti spojené s tímto procesem.

Toto téma jsem si vybrala, protože práci na poli lidských zdrojů považuji za jednu ze stěžejních oblastí, na nichž závisí efektivní fungování každé společnosti nebo organizace.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

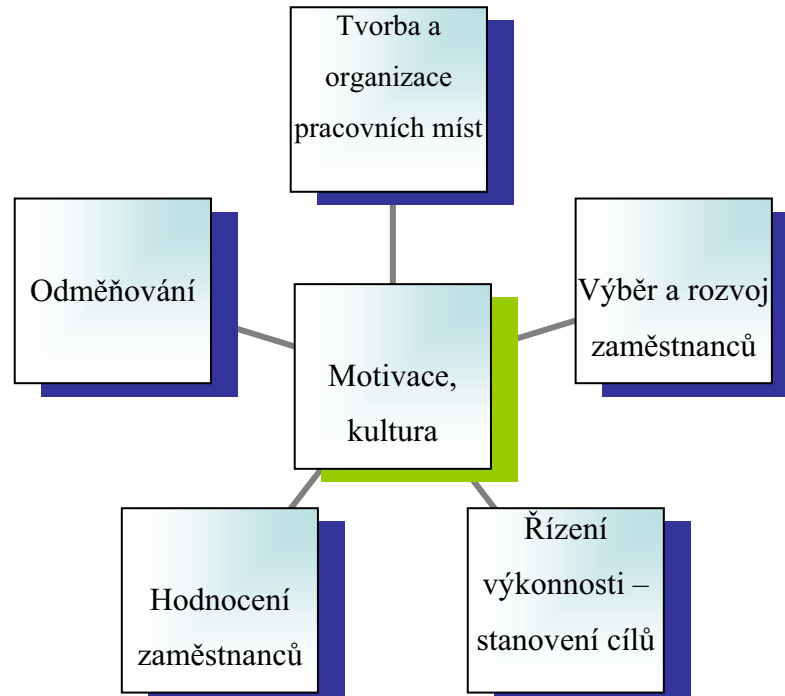
Personální řízení organizace je ovlivňováno řadou vnějších okolností. Střety uvolňování ekonomiky s koncepcí sociálního vývoje jsou poznamenány vysokou nezaměstnaností se všemi jejími důsledky.

V současnosti se prosazuje přístup k personálnímu řízení, který lze nazvat jako zákaznický. Jde o propojování procesů personálního řízení s principem podnikatelské efektivity.

Personální strategie zahrnuje v podnicích obvykle tři oblasti:

- vytváření personálních systémů (míra vlivu zaměstnanců na dění v podniku),
- řízení mobility zaměstnanců (plynulý pohyb pracovníků na všech úrovních podniku; nábor, získávání zaměstnanců a jejich hodnocení),
- volbu systému odměňování (způsob, jakým se bude výkonnost zaměstnanců hodnotit a odměňovat). [1]

Graf 1 Personální procesy



Zdroj: [1]

2 OBSAZENÍ PRACOVNÍHO MÍSTA

Pro nutnost obsazení nějakého pracovního místa může být řada signálů. Za takové signály se například považuje potřeba kontinuity činností při odchodu zaměstnance, nové nároky na výkon pracovní činnosti, na které pracovník není schopen reagovat, nebo vytvoření nového pracovního místa.

Před zahájením aktivit, vedoucích k přijetí nového zaměstnance, musíme zvážit několik důležitých otázek:

- Využili jsme ostatních vhodných variant k vyřešení problému?
- Musíme tuto činnost zajistit?
- Je nezbytné vyhledávat nového zaměstnance?
- Zkusíme napřed využít vlastních zdrojů?

Do popředí se tlačí nutnost skutečné potřeby zajištění činnosti. Výsledkem může být zjištění, že zrušení činnosti nikomu nechybí. Většinou jde o dané návyky nebo o pohodlí vedoucích pracovníků, mimopracovní vazby nebo jen o tzv. „provozní slepotu“.

Avšak důsledky špatného rozhodnutí není možné podceňovat. Proto záleží na důkladném rozboru konkrétních aktivit, jejich vnitřních i vnějších souvislostí a návazností.

Jednodušší situace nastává v případech obsazení činnosti, která vyplývá z technologické nutnosti nebo ze zákona

2.1 Pracovní místo

Tvorba nabídky je přípravná činnost, kterou by měl vykonávat personální útvar ve spolupráci s příslušným odborným útvarem, v němž je volné pracovní místo. Společně vytváří nabídku, která bude vhodným způsobem zveřejněna. Hlavním podkladem pro její vytvoření a zveřejnění je detailní a úplný popis pracovního místa. Čím výstižnější nabídka bude, tím bude později snazší porovnávat naši potřebu s kandidátovou nabídkou. Do zveřejněné nabídky vybereme pouze klíčové body z výčtu. Toto oceníme při přijímacím pohovoru i při přijetí zaměstnance, protože ten musí být vedoucím pracovníkem s tímto popisem detailně seznámen.

2.1.1 Definice pracovního místa

Pokud je rozhodnuto o obsazení pracovního místa z externího zdroje, je nutné začít s přípravným obdobím, které směřuje k úspěšnému vyhledávání a výběru nejvhodnějšího kandidáta. Je detailně stanoveno:

- jaké místo chceme obsadit,
- co musí splňovat osoba na daném místě zaměstnaná,
- míra tolerance při neplnění některých požadavků na kandidáta,
- zodpovědná osoba za výběr nejvhodnějšího kandidáta,
- nejvhodnější forma nebo formy pro jeho získání.

Pokud podceníme přípravnou fázi, mohou vzniknout komplikace vedoucí k výběru nevhodného kandidáta nebo k anulování výsledku výběrového řízení. [2]

2.1.2 Specifikace pracovního místa – sedmibodový model

Fyzická zdatnost, zdraví a vzhled – nároky na výkon povolání související s fyzickou zdatností a zdravím.

Předchozí příprava – znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání práce.

Všeobecná inteligence – intelekt.

Zvláštní vlohky – technické vlohky, manuální zručnost, správné vyjadřování.

Zájmy – intelektuální a praktické zájmy, sportovní záliby, estetické záliby.

Předpoklady – přijatelnost pro ostatní na různých úrovních.

Osobní situace – nároky pracovní pozice na osobní situaci pracovníka. [3]

2.2 Oslovení potenciálních kandidátů

Při vyhledávání vhodného kandidáta můžeme využít několik možností, jak je oslovit:

- zveřejněním nabídky nejvhodnější formou a vyčkáním na jejich reakce,
- přímým oslovením,
- výběrem z již existující databáze.

Veřejné oznámení o našem záměru obsadit volné pracovní místo volíme tehdy, chceme-li využít možnosti co nejmasovější reakce ze strany uchazečů a s tím spojené výhody výběru

z jejich většího počtu. Tuto formu lze úspěšně aplikovat zejména z pohledu soukromých podnikatelských subjektů. Veřejné oznámení můžeme doporučit, a někdy musíme i povinně dodržet, v případě, že má být výběrové řízení podrobena veřejné kontrole.

Z platné legislativy vyplývá, že každé volné místo podléhá registraci příslušného úřadu práce. Ten je nabízí vhodným uchazečům o zaměstnání. Tak se informace stává věcí veřejnou.

S nabídkou práce můžeme seznámit zvolený okruh osob také pomocí publikování v dostupných médiích, například inzercí v tisku, v televizi nebo v rádiích. V posledních letech je oblíbenou variantou inzerce na internetu na specializovaných pracovních portálech nebo přímo na webových stránkách organizace, která nabízí volné místo. Výhodou inzerce v tisku je zaměření na určitou skupinu čtenářů; kupříkladu časopisy určené pracovníkům ve zdravotnictví nabízejí zaměstnání v této oblasti. Lze se setkat také s časopisy specializovanými na zprostředkování práce. Jejich účinnost můžeme zvýšit zacílením distribuce do konkrétních lokalit. Jinou metodou jsou i trhy nebo burzy pracovních příležitostí. Podnikatelé, jejichž podnikatelské aktivity nutí zákazníky navštěvovat jejich provozovny, využívají i různých vývěsek nebo letáčků. Metoda je účinná při obsazování většiny pracovních míst, nelze ji však doporučit pro funkce do vyššího nebo nejvyššího vedení podniku. Výhodou metody jsou náklady na přijatelné úrovni.

Pokud hledáme kandidáty na vyšší nebo nejvyšší manažerské pozice, zvolíme metodu přímého výběru. Zavrhnout tuto metodu nemůžeme ani při potřebě obsadit vysoce profesně specializovanou pozici. Princip spočívá v navázání přímého kontaktu s osobami, které jsou pro obsazení dané pozice potencionálně vhodné. Jde o profesionálně náročný proces tzv. „lovení mozků“, proto bývá často ponecháván personálním poradcům.

Nutností je dokonalý popis požadavků na kandidáta, popis činnosti, pro kterou je vyhledáván a stanovení nabízených podmínek. Nepřesnost může způsobit komplikace s výběrem.

2.3 Formy náboru zaměstnanců

Jsme-li si jistí, že chceme obsadit vznikající nebo uvolněné pracovní místo novým pracovníkem, ocitáme se před rozhodnutím, jakým způsobem o tomto záměru informujeme širokou veřejnost a získáme dostatek vhodných kandidátů pro výběrové řízení. Je velmi

pravděpodobné, že se nám nepodaří obsadit pozici z vnitřních zdrojů, proto se obrátíme na mimofiremní širokou veřejnost.

2.3.1 Tisková média

V současnosti se nabízí celá řada možností. Nejvíce osvědčenou metodou je forma plošného náboru pomocí medií. K té přistupuje drtivá většina společností, chtějí-li oslovit co nejširší veřejnost svojí nabídkou ke spolupráci.

Výhodami inzerce v tiskových médiích je velký počet potencionálně oslovených zájemců o námi inzerovanou pracovní pozici a také určitý reklamní prvek obsažený v této inzerci. Nevýhodami jsou poměrně vysoké finanční náklady spojené s inzerováním v podobných nosičích, minimální zaměření na cílovou skupinu respondentů a krátká životnost inzerátu. Personální inzerce jedné společnosti by se neměla objevovat ve stejném deníku příliš často nebo opakovaně. Co se personální situace ve firmě týče, nepůsobí totiž tato skutečnost dobře. [2]

2.3.1.1 Obsah inzerátu

Efektivnější a levnější inzerát by měl dodržovat následující zásady:

- název práce,
- stručný popis práce a charakteristiku činnosti podniku,
- název a adresu podniku,
- požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi,
- požadavky na věk uchazeče (pokud je to nezbytné a legální),
- pracovní podmínky (plat, ostatní odměny, výhody, pracovní doba),
- pokyn pro uchazeče, jak, kde a dokdy se o místo ucházet,
- dokumenty požadované od uchazeče. [4]

2.3.2 Inzerce na internetu

Jiným způsobem náboru může být používání inzerce na internetu. Výhodou tohoto média je dostupnost, permanentní přístup k inzerátu, nízké náklady a orientace na konkrétněji specifikovatelnou skupinu potenciálních zájemců. V současnosti lze navštívit několik personálních serverů, například:

- práce.cz,
- jobs.cz
- profesia.cz.

Nesmíme také opomíjet fakt, že mnoho firem inzeruje na svých firemních webových stránkách, na nichž mají umístěnou rubriku věnovanou personálnímu náboru.

2.3.3 Oslovení personálních zprostředkovatelských agentur

Agentury nabízejí široké spektrum služeb v různém rozsahu a kvalitě. U profesionálních agentur se předpokládá, že kandidát projde prvními koly výběru na půdě zprostředkovatele a do užšího kola výběru postoupí jen kandidáti s určitými předpoklady pro vykonávání nabízené pozice. Tyto agentury disponují rozsáhlou databází uchazečů o místo, ale i nejrenomovanější agentury mohou nabízet jednoho a téhož kandidáta. Může to být dáno malým počtem kvalifikovaných lidí v různých oborech na malém trhu práce.

Tato forma náboru je vhodná především pro specializované pozice a příslušníky vyšších managementů.

Náklady spojené s touto službou bývají zpravidla vysoké. Seriózní agentury přebírají za své kandidáty, kteří s danou firmou uzavřou smlouvu, záruku. Běžná záruční doba se pohybuje od tří do šesti měsíců od data nástupu do zaměstnání. Dojde-li k během této doby k rozvázání pracovního poměru, agentura ručí bezplatným zajištěním srovnatelného uchazeče, případně navrácením částky za zprostředkování. [2]

2.3.4 Spolupráce s úřady práce

Podnik musí jasně a podrobně formulovat, jaké požadavky musí splňovat potenciální zaměstnanec. Výhodou je, že úřady práce zprostředkovávají zaměstnání bezplatně, a to jak pro uchazeče, tak pro podnik. Úřady práce samy zajišťují potřebné informace o uchazeči, mohou zajistit předběžný výběr a poskytnout materiály uchazeče.

Nevýhodou může být omezený výběr z uchazečů registrovaných na úřadech, často jde o osoby s nižší kvalifikací nebo osoby obtížně umístitelné. [4]

2.4 Zdroje získávání pracovníků

Podnik má dvě možnosti při výběru vhodných zaměstnanců. Může obsazovat volná místa z interních zdrojů nebo externích zdrojů.

2.4.1 Interní zdroje

- pracovní síly uvolněné v důsledku technického rozvoje (v důsledku substituce živé lidské práce stroji),
- pracovní síly uvolněné v souvislosti s ukončením nějaké výroby či jinými organizačními změnami,
- pracovníci, kteří došli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou zastávali dosud,
- pracovníci, kteří mají z nějakého důvodu zájem přejít na uvolněné nebo nově vytvořené místo.

2.4.2 Externí zdroje

- volné pracovní síly na trhu práce (nezaměstnaní),
- zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou ochotni změnit zaměstnání,
- absolventi škol,
- další subjekty (např. důchodci).

2.4.3 Výhody získávání pracovníku z externích zdrojů

- nové nápady a způsob myšlení,
- absence „provozní slepoty“ a stereotypu v důsledku dlouhodobé práce v podniku,
- vysoká osobní motivace u nového zaměstnání. [5]

2.4.4 Faktory ovlivňující získávání zaměstnanců

Faktory, které jsou podnikem neovlivnitelné, tzv. vnější faktory, ovlivňují situaci na trhu práce a podmínky zaměstnávání lidí.

- Demografické faktory, tj. proměnlivost reprodukce obyvatel odrážející se v proměnlivosti reprodukce pracovních zdrojů – kolísání porodnosti způsobuje vznik velkých generací (v současnosti starší generace).
- Ekonomické faktory, odrážející cyklický vývoj národního hospodářství či jiné změny a vyúsťující do změn poměru mezi nabídkou pracovních sil na trhu práce a poptávkou po nich.
- Sociální faktory související s hodnotovými orientacemi lidí a jejich proměnlivostí, zejména pak s profesně-kvalifikačními orientacemi, orientacemi týkajícími se

vzdělání, rodinnými orientacemi žen apod. tyto faktory ovlivňují velikost a strukturu nabídky na trhu práce.

- Technologické faktory vytvářejí nová zaměstnání a modifikující či likvidující stará zaměstnání. Způsobují nesoulad mezi nabídkou a poptávkou na trhu práce.
- Sídelní faktory, především charakter osídlení v okolí podniku, preference určitého typu sídel na úkor sídel jiných či preference území s příznivějšími charakteristikami životního prostředí.
- Politicko-legislativní faktory, které ovlivňují proces získávání pracovníků a zaměstnávání lidí např. tím, že umožňují zaměstnávání tuzemců v zahraničí a cizinců v tuzemsku, regulují či neregulují trh práce, vytvářejí překážky pro diskriminaci uchazečů o zaměstnání či nařizují zaměstnávání určitých osob. [4]

3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Sestavením seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám, začíná další etapa obsazování volného pracovního místa – výběr pracovníků.

Úkolem je rozpoznat, který z uchazečů bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům pracovního místa i požadavkům podniku, bude nejen odborně zdatný, ale přispěje i k vytváření harmonických lidských vztahů v podniku.

Výběr musí brát v úvahu nejen odborné vlastnosti, ale také charakterové.

3.1 Požadované schopnosti a vlastnosti uchazečů

- Schopnost samostatně pracovat a kontrolovat svou práci,
- zájem na tom, aby byl podnik úspěšný, snaha k tomu přispět,
- disciplinovanost, vysoká pracovní morálka,
- časová flexibilita, ochota akceptovat změny,
- schopnost samostatně řešit problémy,
- umění jednat s lidmi.

Je nutné stanovit kritéria, která budou při hodnocení použita, a také zvážit přiměřenost a spolehlivost kritérií pro předvídání budoucího pracovního výkonu uchazeče a najít a zvolit metody, které by co nejobjektivněji prokázaly, do jaké uchazeč vyhovuje.

3.2 Postup při výběru zaměstnanců

Postup závisí především na tom, jaké místo obsazujeme a jak obtížně je získat pracovníka s požadovanými vlastnostmi. Důležitou roli hraje také význam, jaký vedení firmy přikládá výběrovým procedurám.

1. Zkoumání dotazníků a dokumentů předložených uchazečem.
2. Předběžný pohovor.
3. Testování uchazečů.
4. Výběrový pohovor.
5. Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
6. Informování uchazečů o rozhodnutí.

Není nutné absolvovat všechny uvedené kroky. Při obsazování místa s jednoduchou manuální nebo administrativní prací lze výběr dělat jen na základě předložených dokumentů a pohovoru. Při posuzování pracovní způsobilosti je možné se setkat s různě přesnými nebo různě pravdivými informacemi. Z tohoto důvodu je vhodné kombinovat více metod výběru.

Je výhodné vybírat z přiměřeného množství uchazečů vyhovujícím požadavkům. Díky tomu můžeme porovnávat uchazeče nejen s požadavky pracovního místa, ale i s ostatními uchazeči. Důležité je posuzovat uchazeče i z hlediska předpokladů začlenění se do týmu, v němž místo obsazujeme.

Výběr je dvoustranná záležitost. Podnik si vybírá zaměstnance, ale současně si zaměstnanec vybírá podnik.

Nejčastější metoda výběru zaměstnanců je kombinace metod zkoumání dokumentů předložených uchazečem a výběrového pohovoru. Často se přihlíží k referencím.

3.3 Pracovní pohovor

Pohovor je nejpoužívanější a nejlepší metodou výběru pracovníků. Dobře připravený pohovor může přinést řadu výhod. Základním cílem pohovoru je získat dodatečné informace o uchazeči a jeho očekáváních a pracovních cílech. Dalším cílem může být poskytnutí informací o podniku a práci v podniku uchazeči. Výběrová komise posuzuje také osobnost a povahové rysy uchazeče.

3.3.1 Nestrukturovaný pohovor

Pohovor umožňuje subjektivní přístup k uchazeči. Nezaručuje srovnatelnost uchazečů a nedává jim stejnou šanci. Umožňuje sklouznout k osobním otázkám, které zasahují do soukromí uchazeče a nevztahují se k požadavkům obsazovaného pracovního místa. Posuzovateli umožňuje hledat u uchazeče kvality, které sám preferuje. Může se rozhodnout na základě těchto kvalit. Tento druh pohovoru je málo spolehlivý.

3.3.2 Strukturovaný pohovor

Je efektivnější, spolehlivější a přesnější, protože snižuje pravděpodobnost opomenutí nezbytných skutečností pro posouzení uchazeče. Zvyšuje pravděpodobnost, že stejně vhodní uchazeči budou hodnoceni stejně, bez ohledu na to, kdo je hodnotí. Pohovor musí být dokumentován a dokumenty archivovány. Tím můžeme předejít případným stížnostem,

můžeme zkoumat efektivnost výběru pracovníků a zlepšovat celý proces výběru. Strukturovaný pohovor je náročnější na přípravu. [4]

3.3.3 Assessment centra (AC)

Základním znakem AC je přítomnost skupiny účastníků a skupiny hodnotitelů včetně budoucího nadřízeného, kteří účastníky hodnotí. O AC můžeme hovořit i v případě, kdy hodnotíme jediného účastníka za účasti více hodnotitelů. AC tvoří soubor technik, jež jsou vybrány tak, aby umožnily posoudit potřebné charakteristiky. Assessment centrem můžeme ověřovat sociální dovednosti jako prezentační dovednosti, spolupráce v týmu, manažerské dovednosti prodejní dovednosti aj. můžeme se zaměřit také na posouzení osobnosti nebo jazykových znalostí. [7]

3.3.3.1 Výhody AC

- Výběr z velkého množství kandidátů i na více stejných pozic – výběr bude kratší a rychleji se obsadí všechny pozice,
- lze ověřit konkrétní sociální dovednosti kandidáta (jak se chová, pracuje, jak vychází s lidmi...),
- výběr kandidátů, kteří budou hodně komunikovat s lidmi,
- budoucí nadřízený vidí kandidáty v akci a je pak přesvědčený, že získal toho pravého.

3.3.3.2 Vyžití AC

AC má smysl pro výběr kandidátů, u nichž chceme ověřit nějaký druh sociálních dovedností. Pomocí AC nemá smysl vybírat na pozice, které nejsou založeny na sociálních dovednostech, jako například účetní, ale na zvládnutí odborné práce.

U obchodníka se zaměříme na zvládnutí prodejního rozhovoru, u telefonního operátora na zvládnutí obtížného klienta a správnost vyjadřování, u manažera na způsob komunikace s podřízenými apod. [7]

3.4 Příprava strukturovaného pohovoru

Je nutné se opírat o popis a specifikaci pracovního místa. Tak lze stanovit požadavky na znalosti, dovednosti a schopnosti pracovního místa na pracovníka. Na základě požadavků pracovního místa se formulují otázky pro pohovor. Musí být přesné, jednoznačné a úplné. Týkají se výhradně jen práce, hodnotí pouze znalosti, dovednosti, schopnosti a ostatní charakteristiky nezbytné pro nastoupení do práce. Je třeba, aby průběh pohovoru probíhal v přátelské atmosféře. Proto je dobré dodržovat určitá pravidla:

- dodržovat časový plán,
- srdečně a s úsměvem přivítat uchazeče a představit ostatní členy panelu,
- můžeme nabídnout nápoj, přispěje to k uvolnění napětí uchazeče,
- začít pohovor stručným popisem firmy a pracovního místa,
- je vhodné se zeptat na koníčky a záliby uchazeče,
- vytvořit prostor pro otázky uchazeče,
- informovat uchazeče, jak bude dále probíhat postup výběru a kdy může očekávat rozhodnutí,
- poděkovat za zájem o práci v podniku i za účast na pohovoru,
- zdvořilé rozloučení panelu s uchazečem.

Po ukončení pohovorů se shrnují výsledky hodnocení u každého účastníka. Bodové hodnocení každé otázky udělené jednotlivými členy panelu se zprůměrnuje a následně se vypočítá průměr hodnocení za všechny otázky. Na základě hodnocení se sestavuje pořadí uchazečů a doporučuje se nebo se přímo vybírá uchazeč s nejvyšším počtem bodů.

Účinnost strukturovaného pohovoru se zvyšuje, probíhá-li pohovor před panelem. [4]

3.4.1 Tým pro výběr kandidáta - panel

V závislosti na charakteru obsazované pozice by měl být ustaven tým pro výběr nejvhodnějšího kandidáta. Kde to důležitost vyžaduje, je vhodné do týmu začlenit přímého nadřízeného, popřípadě vedoucího pracovníka o jeden stupeň výše v řídicí hierarchii. Jeho účast je nezbytná pro věcně odborné posouzení kandidáta.

Úlohou personalisty je posoudit ostatní jeho kvality a garantovat formální a praktickou správnost průběhu výběru.

Někdy je vhodné zařazení dalšího odborného pracovníka, který by měl mít schopnost vyhodnotit některé speciální znalosti a dovednosti nebo charakterové vlastnosti. V tomto případě nemusí být zaměstnancem podniku. Realizaci některých částí výběru lze pověřit i externí specializovanou firmou.

Základním požadavkem na každého člena je příslušná odborná fundovanost. Člen by měl být po všech stránkách orientován v oboru. Současně by měl vynikat dobrou komunikační schopností. Samozřejmostí je objektivnost a schopnost vlastního kritického názoru. Je vhodné, pokud si jednotliví členové výběrového týmu rozdělí role ve všech jednotlivých fázích celého procesu.

Od okamžiku, kdy se objeví jména kandidátů až do fáze rozhodnutí o výběru, jde o diskrétní záležitost. Je tedy vhodné zavázat všechny členy týmu mlčením. Toto by se mělo týkat i ústních a písemných informací. [2]

3.4.2 Dokumenty uchazečů

Volba dokumentů od uchazečů o zaměstnání závisí na povaze obsazovaného místa. Tyto dokumenty jsou významným zdrojem informací, o které se opírá předvýběr, ale také výběr pracovníků. Z pravidla se vyžaduje:

- životopis,
- průvodní dopis,
- doklady o vzdělání a praxi,
- reference z předchozího zaměstnání.

3.5 Oznámení o výsledku výběrového řízení

Oznámení o výběru určitého uchazeče musíme neprodleně sdělit. O rozhodnutí informujeme buďto ústně nebo potvrdíme písemně se žádostí, aby do určitého data potvrdil svůj zájem o práci v podniku.

Současně sdělujeme uchazečům, kteří neuspěli, že výběrovým řízením neprošli. Je dobré několik uchazečů, kteří se umístili za vybraným uchazečem, neodmítat. Budeme je mít v rezervě pro případ, kdy vybraný uchazeč nebude mít zájem z nějakého důvodu nastoupit do podniku. Po potvrzení vybraného uchazeče, že místo přijímá a dohodnutí se s ním, musíme neprodleně odmítnout uchazeče v záloze. Odmítnutí neúspěšných kandidátů by

nemělo být strohé, měli bychom poděkovat za účast na výběrovém řízení a za jejich zájem pracovat v podniku. Dále vyslovit politování, že je nemůžeme v současné době přijmout, ale že nevyklučujeme budoucí spolupráci. Zdvořilost se podniku vyplácí. Odmítnutí uchazeči svůj neúspěch považují spíše za svoji smůlu a nikoliv jako nespravedlnost ze strany podniku. Musíme mít také na mysli, že uchazeči mohou být zákazníky podniku a jakákoliv nezdvořilost by se mohla podniku vrátit.

4 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Přijímání zaměstnanců znamená řadu procedur, které následují poté, co je zaměstnanec informován o svém přijetí. Pokud zaměstnanec akceptuje přijetí, koloběh procedur končí až dnem nástupu zaměstnance.

4.1 Přijímání v užším pojetí

Užší pojetí tvoří procedury související s počáteční fází pracovního poměru nově přicházejícího pracovníky.

Nejdůležitější formální náležitostí při přijímání pracovníka je vypracování a podepsání pracovní smlouvy nebo jiného dokumentu, na základě kterého bude pracovník vykonávat práci v organizaci. V současné době klesá podíl pracovníků, jejichž vztah k organizaci je založen na pracovní smlouvě a roste podíl těch, kteří pracují na základě jiného dokumentu. Pracovní smlouva upravuje vztah mezi zaměstnancem a podnikem, ale stejné platí zásady i v případě jiných dokumentů.

Smlouva není jednostranná záležitost. Na její formulaci by se měly podílet obě strany a organizace by měla respektovat právo pracovníka vyjednávat. Mnohé organizace používají standardizovaný formulář pracovní smlouvy pro všechny kategorie pracovníků. Nevýhodou je, že zaměstnanci i zaměstnavateli nejsou jasná jejich práva a povinnosti související s pracovním poměrem.

U některých pracovních funkcí může vzniknout pracovní poměr na základě jmenování nebo volby.

Další nezbytnou náležitostí přijímání pracovníků je, aby pracovník personálního útvaru seznámil nového pracovníka s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru a z povahy práce na příslušném místě. Současně zodpoví na dotazy ze strany zaměstnance. To by mělo být učiněno ještě před podpisem pracovní smlouvy. Před podpisem smlouvy by měl také zaměstnanec absolvovat vstupní lékařskou prohlídku.

4.1.1 Zařazení pracovníka do personální evidence

Po podpisu smlouvy následuje důležitý krok přijímání zaměstnance, tj. pořízení osobní karty s nezbytnými údaji, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení a vystavení podnikového průkazu.

Rozsah údajů pro potřeby personální evidence se může u jednotlivých organizací lišit. Za minimální rozsah údajů lze považovat následující:

- příjmení, jméno, titul,
- datum a místo narození,
- rodné číslo,
- rodinný stav a informace o závislých dětech,
- adresa trvalého, popřípadě přechodného bydliště, telefonní číslo,
- národnost, státní příslušnost,
- údaje o kvalifikaci,
- charakteristika zdravotního stavu,
- datum vzniku pracovního poměru, pracovní zařazení v organizaci, místo pracoviště v organizaci.

Od nového zaměstnance je také důležité převzít zápočtový list, který slouží pro potřeby důchodového zabezpečení. Je nutné podat do 8 dnů od vzniku pracovního poměru přihlášku k sociálnímu pojištění správě sociálního zabezpečení a přihlášku ke zdravotnímu pojištění zdravotní pojišťovně zaměstnance.

Opomíjenou součástí přijímání pracovníka je uvedení na pracoviště. Personalista by měl doprovodit pracovníka na jeho nové pracoviště a formálně jej představit jeho nadřízenému.

Nadřízený pracovník by měl seznámit nového pracovníka s právy a povinnostmi, bez ohledu na to, že už to učinil personalista. Současně by měl být poučen o bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci.

Bezprostřední nadřízený potom seznámí pracovníka s ostatními zaměstnanci dané organizační jednotky a s jeho nejbližšími spolupracovníky. V případě, že je třeba nového pracovníka zaškolit, je mu z řad zkušených pracovníků přidělen instruktor či školitel.

Na závěr celé procedury je pracovník zaveden na místo, kde bude vykonávat svoji práci a kde je mu také přiděleno potřebné zařízení k výkonu práce.

Vhodné je pracovníka povzbudit, vyjádřit mu důvěru a popřát mu úspěch v práci.

4.2 Přijímání v širším pojetí

Širší pojetí zahrnuje kromě užšího pojetí také procedury související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace. [6]

4.3 Adaptační proces

Po přijetí kandidáta proces náboru a výběru nekončí. Následuje zkouška kandidáta v reálních podmínkách, tj. v pracovním poměru. Je třeba zaměstnanci pomoci, aby rozvinul potenciál, který jsme odhadovali. Ověřujeme kvality zaměstnance a posuzujeme, zda jeho přijetí potvrdit nebo jeho žádost zamítnout.

Zařazení pracovníků a jejich integrace je závěrem výběrového procesu a začátkem pracovního poměru. Je to proces přizpůsobení se zaměstnance pracovnímu a sociálnímu prostředí.

4.3.1 Funkce adaptace

Základní funkce realizované integrace a adaptace jsou pro zaměstnance například:

- motivační (firma má snahu ulehčit zaučování),
- informační (zaměstnanec získává důležité informace),
- rozvojová (zaměstnanec se učí nové věci),
- sociální (seznámení s ostatními zaměstnanci).

4.3.2 Oblasti integrace

Integrace a adaptace zahrnuje tyto oblasti:

- celofiremní integrace a adaptace (společné informace pro všechny zaměstnance),
- adaptace v útvarové jednotce (informace o útvaru),
- adaptace na konkrétní místo (charakter a obsah práce).

Doba trvání adaptace je v každé firmě a na každé pracovní místo jiná, obecně se jedná o dobu mezi třemi až šesti měsíci ode dne nástupu.

Na procesu integrace a adaptace se podílí personální útvar, přímý nadřízený a vedoucí útvarů a někteří ze zaměstnanců. [8]

4.3.3 Vyhodnocení adaptace

Tento proces se zabývá sběrem a posuzováním informací potřebných k rozhodnutí o dalších personálních krocích a opatřeních. Vhodný způsob vychází z následujících zásad:

- stanovení adaptačního plánu a programu,

- průběžné sledování procesu adaptace,
- zorganizování řízeného pohovoru se zaměstnancem k posouzení přínosu adaptace a vyvození závěrů pro plán dalšího rozvoje.

Hodnocení procesu adaptace předpokládá hodnocení zaměstnance a toho, jak se vyrovnává s jednotlivými problémy, s narůstajícími úkoly, hodnocení přístupu k práci i jeho postoj k utváření mezilidských vztahů na pracovišti. Nový pracovník by měl být první týden adaptace téměř denně v kontaktu se svým vedoucím.

Účelem adaptačního procesu je připravit pracovníka na řešení problémů, které se v jeho budoucí činnosti vyskytnou. [1]

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉHO ÚŘADU

Aby byl zajištěn plynulý chod úřadu, je rozčleněn do určitých odborů, například Odbor ekonomiky a majetku, Živnostenský odbor, Odbor kultury, Odbor školství, mládeže a tělovýchovy, Odbor cestovního ruchu, vnitřních a vnějších vztahů a další.

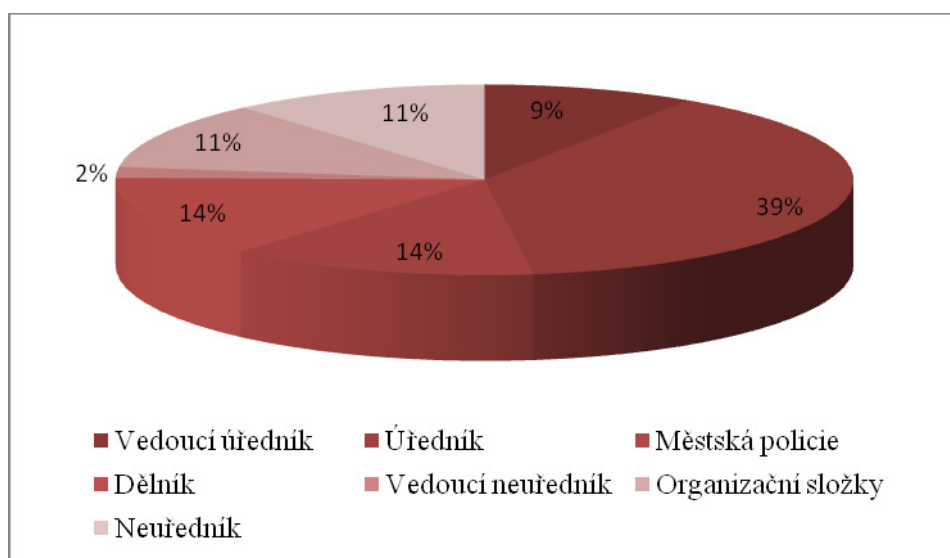
Důležitým odborem zvoleného úřadu je Odbor kanceláře primátora. Ten zajišťuje organizační, informační a koordinační činnost směrem k voleným orgánům – Rada města Zlína a Zastupitelstvo města Zlína. Jedná se hlavně o přípravu materiálů pro zasedání RMZ a ZMZ, pořizování zápisů ze zasedání a výpisů usnesení. Dále pak poskytuje informace občanům města o dni a místě konání zasedání RMZ a ZMZ a kontakty na členy ZMZ. V souvislosti s konáním voleb do zastupitelstva města a zákonodárných sborů zajišťuje organizačně-technické zabezpečení voleb, včetně zpracování volební agendy. V případech osamostatnění městských částí a konání místního referenda koordinuje součinnost s výborem předkladatelů a konání místního referenda, koordinuje kroky k majetkoprávnímu vyrovnání s osamostatňující se obcí a technicko-organizačně vede konání voleb do místního zastupitelstva nově vzniklé obce. Vede agendu 30 kanceláří místních částí, týkající se jejich problematiky, v rámci kterých jsou řešeny problémy fungování života v místních částech - doprava, čistota a zeleň, inženýrské sítě atd. Poskytuje informace týkající se názvosloví a místní orientace (Komise pro názvosloví a místní orientaci).

Dalším důležitým odborem je Odbor ekonomiky a majetku. Odbor je rozdělený na jednotlivá oddělení – Oddělení rozpočtu a controllingu, Oddělení účtáren a Oddělení majetku. Tyto zajišťují přípravu a zpracování rozpočtu města Zlína, kontrolu správnosti čerpání účelových prostředků z vyšších rozpočtů, zpracovává vnitřní směrnice v oblasti ekonomiky, metodicky řídí oblast zpracování účetnictví a rozpočtu v rámci informačních systémů. Při výkonu své činnosti úzce spolupracuje s peněžními ústavy, pojišťovnami, Krajským úřadem Zlínského kraje, NKÚ, ministerstvy, státními fondy apod. Zajišťuje chod hlavní pokladny (příjem, výdej a odvod peněžní hotovosti na bankovní účty), zpracovává účetnictví zvoleného úřadu vč. zpracování účetní uzávěrky a závěrky (výkaznictví). Zpracovává daňová přiznání za zvolený úřad, zabezpečuje a průběžně zpracovává položkovou evidenci veškerého dlouhodobého majetku, spolupracuje s jednotlivými útvary zvoleného úřadu v oblasti evidence a účtování dlouhodobého majetku.

Hlavní činností Odboru cestovního ruchu je příprava a vydávání prezentačních a informačních tiskových materiálů, propagace města Zlína nejen v České republice ale i v zahraničí, redakční zpracování Magazínu Zlín. Připravuje a účastní se prezentačních akcí města Zlína zaměřených na cestovní ruch. Pořádá a organizuje Mezinárodní festival outdoorových filmů ve Zlíně. Součástí odboru je i oddělení Městského informačního a turistického centra.

Činnosti v oblasti samostatné působnosti zvoleného úřadu zajišťuje Odbor vnitřní správy. Poskytuje servis ostatním odborům a oddělením úřadu. Vykonává správu a údržbu administrativních budov, nebytových prostor a zajišťuje úkoly spojené s jejich provozem. Spravuje Fond kulturních a sociálních potřeb, zabezpečuje autoprovoz úřadu a školení zaměstnanců. Vykonává činnost BOZP. [9]

Graf 2 Složení zaměstnanců



Zdroj: Výroční zpráva 2009

5.1 Organizační struktura úřadu

Zastupitelstvo města Zlína je nejvyšším orgánem samosprávy města. Je mu vyhrazeno schvalovat program rozvoje města rozpočet města, rozpočtová opatření, vydává obecně závazné vyhlášky ve věcech samostatné působnosti, je oprávněno udělovat čestné občanství města a ceny města Zlína. ZMZ má 41 členů a zasedání jsou veřejně přístupná. Jednání se řídí jednacím řádem, řídí jej primátor.

Rada města Zlína je výkonným orgánem statutárního města Zlína v oblasti samostatné působnosti a za její výkon odpovídá zastupitelstvo města Zlína. RMZ má 11 členů, je tvořena primátorem, jeho náměstký a dalšími členy RMZ. Zabezpečuje hospodaření města podle schválení rozpočtu. Podle potřeby zřizuje jako své iniciativní a poradní orgány komise a kontroluje jejich činnost v oblasti samostatné působnosti, schvaluje organizační řád Magistrátu města Zlína, jmenuje a odvolává vedoucí odborů. Jednání RMZ jsou ze zákona o obcích neveřejná.

Primátor města Zlína zastupuje město navenek a koordinuje činnost v zásadních otázkách samosprávy. Je volen a odvoláván zastupitelstvem města a je v čele úřadu, odpovídá za jeho činnost. Je přímo nadřízen tajemníkovi a úřadu, je odpovědný zastupitelstvu města. Práva a povinnosti primátora jsou vymezeny zákonem o obcích a usneseními zastupitelstva a rady města.

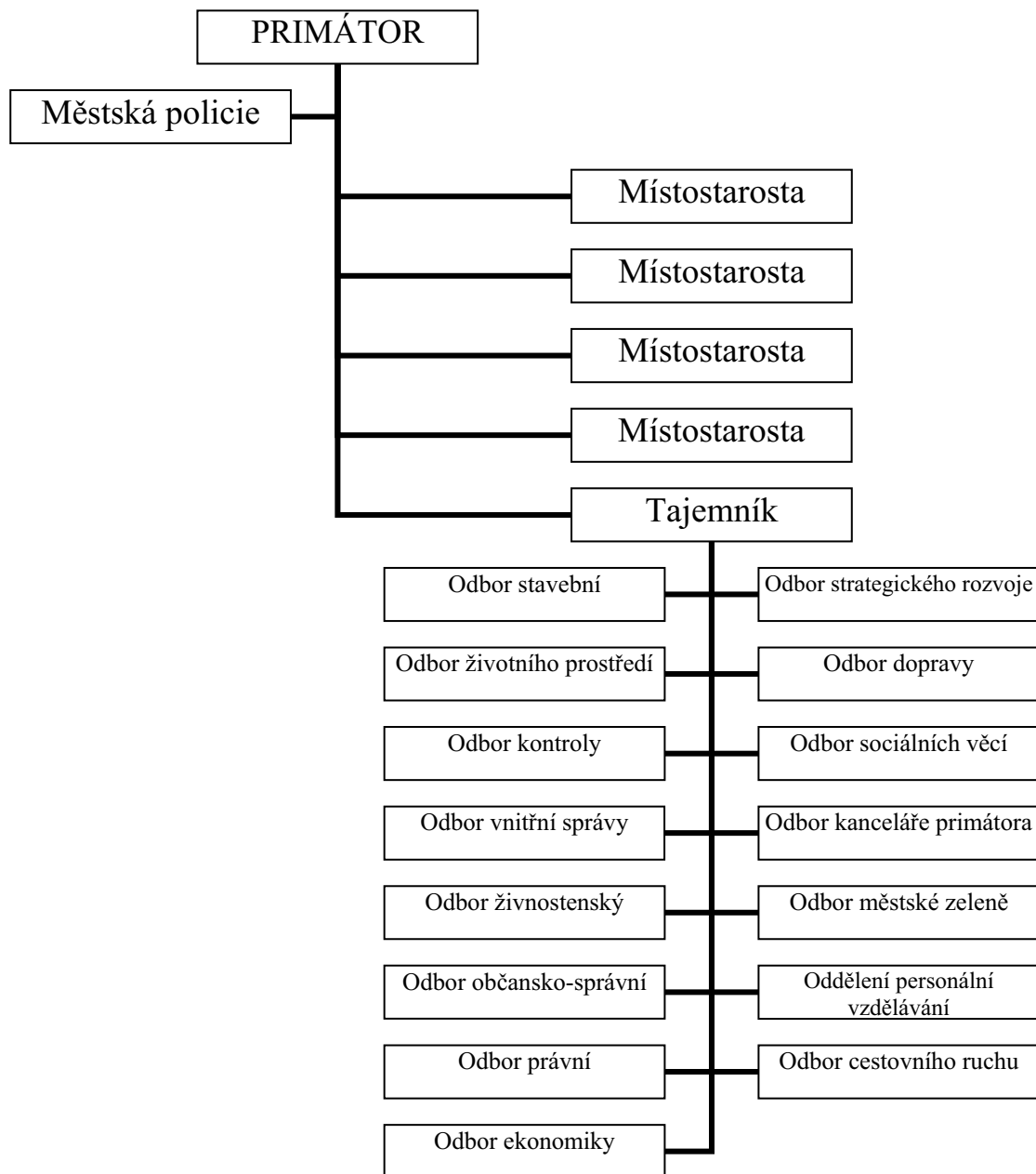
Náměstci primátora zastupují primátora a zabezpečují konkrétní úkoly v samostatné působnosti. S primátorem se podílí na podpisu předpisů obce a usnesení ZMZ a RMZ.

Tajemnice je odpovědná primátorovi za plnění zadaných úkolů, řídí, koordinuje a kontroluje činnost jednotlivých odborů.

Městská policie Zlín působí na území města Zlína a některých dalších obcí od 1. 6. 1992. MP Zlín, jako samostatný bezpečnostní orgán obce, řeší na území města místní záležitosti veřejného pořádku, přispívá k ochraně života, zdraví a majetku osob. Hlavní činností MP Zlín je dohled nad dodržováním zákonů a obecně závazných právních předpisů, odhalování a řešení protiprávního jednání, nelze opomenout preventivní působení. [10]

5.2 Organizační graf zvoleného úřadu

Graf 3 Organizační struktura zvoleného úřadu



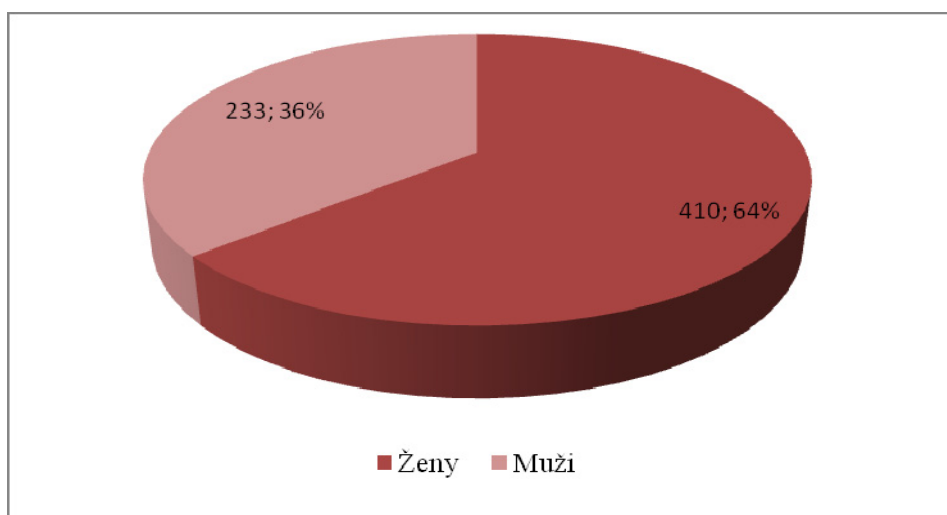
Zdroj: vlastní

6 PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ

Při výkonu činnosti se řídí Zákonem o úřednících, Zákoníkem práce a jiný právními předpisy.

Oddělení personální a vzdělávání vykonává komplex činností, zajišťující oblast personálních záležitostí, výchovy a vzdělávání, platů a pojištění a spolupracuje v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví. Činnosti spadají do oblasti výkonu samostatné působnosti; při výkonu činností se řídí zákoníkem práce a nařízeními vlády, které jej rozpracovávají hlavně v oblasti odměňování za práci, dále zákony o sociálním a zdravotním pojištění, zákonem o daních z příjmu a jinými právními předpisy. Zodpovídá za zpracování plánu organizace v oblasti celkového počtu zaměstnanců, rozpočtu platů zaměstnanců, odměn za výkon veřejné funkce, ostatních plateb za provedenou práci, povinného pojištění placeného zaměstnavatelem a dalšího vzdělávání. Účastní se kolektivního vyjednávání. Zajišťuje komplexní zpracování agend spojených se sociálním, nemocenským, důchodovým a zdravotním pojištěním, povinným pojištěním zaměstnavatele a příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění. Oblast pracovně právních vztahů a odměňování je tradičně náročná z hlediska širokého spektra právních předpisů, které ji upravují. Agenda spojená s žadateli o zaměstnání i agenda výběrových řízení dle ustanovení zákona o úřednících je s rostoucí nezaměstnaností ve městě i v regionu stále obsáhlejší. Je také nutné zařazení zaměstnanců do platových tříd na základě katalogu prací a s ním souvisejících 16 třídních platových tabulek. Odbor nevykonává státní správu. [9]

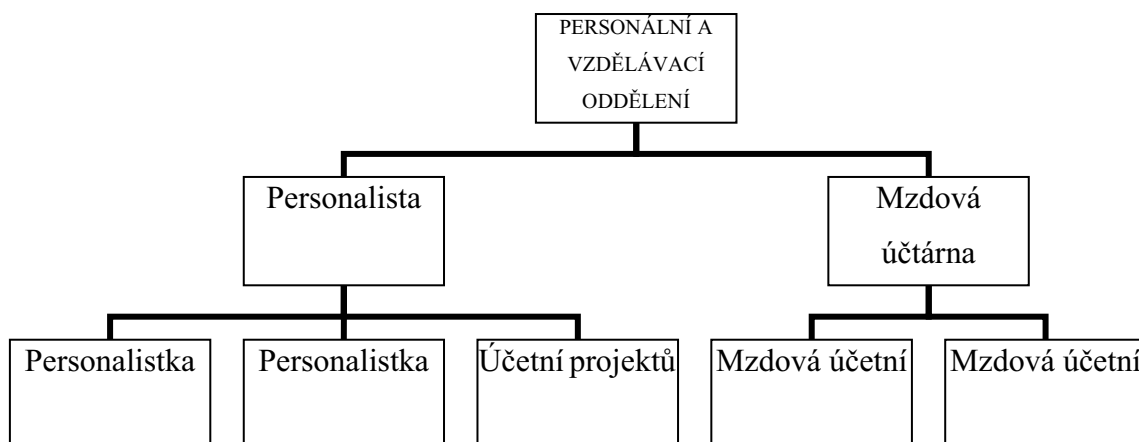
Graf 4 Počet zaměstnanců



Zdroj: Výroční zpráva 2009

6.1 Organizace personálního odboru

Graf 5 Organizační struktura personálního odd.



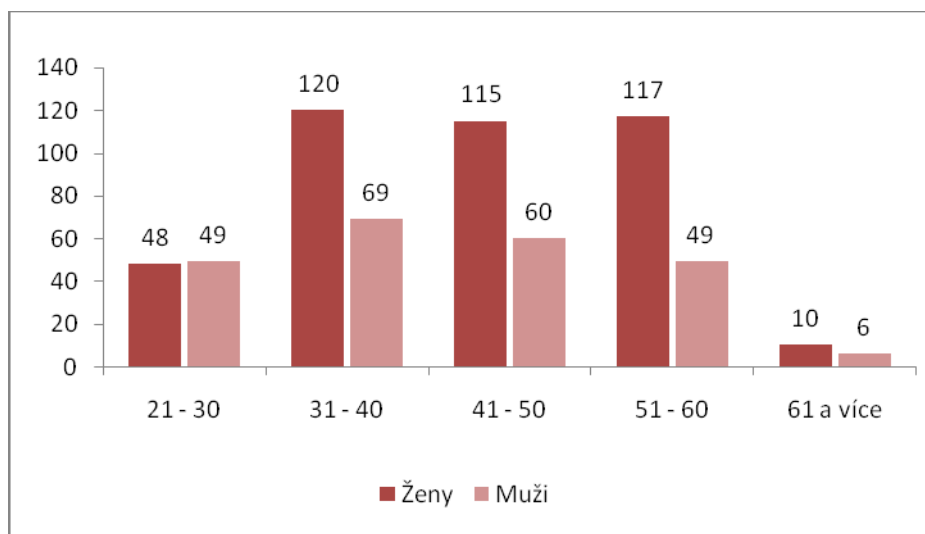
Zdroj: Výroční zpráva 2009

6.2 Personalistika

Personalista úřadu se zabývá těmito činnostmi:

- zajištění systému vzdělávání zaměstnanců podle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících samosprávných celků, profesního vzdělávání ostatních zaměstnanců a zvyšování kvalifikace pro obě základní skupiny zaměstnanců,
- rozvoj personální činnosti v oblasti strategického řízení lidských zdrojů,
- styk s úřady v pracovně právní oblasti, tj. např. Úřad práce ve Zlíně, Správa sociálního zabezpečení,
- příjem a uvolňování zaměstnanců, zajišťování zaměstnaneckých záležitostí,
- zpracování metodiky hodnocení zaměstnanců, spolupráce při hodnocení zaměstnanců, uložení záznamů z hodnocení jednotlivců,
- spolupráce s tajemnicí zvoleného úřadu a s příslušnými vedoucími odborů při stanovování platů a odměn. [13]

Graf 6 Věk zaměstnanců



Zdroj: vlastní

6.3 Výběrové řízení úřadu

Výběrové řízení je podmínkou pro vznik pracovního poměru úředníka. Výběrové řízení vyhláší vedoucí úřadu vyvěšením na úřední desce úřadu samosprávného celku a to nejpozději 15 dní před dnem určeným pro přihlášení uchazečů a současně i způsobem umožňujícím dálkový přístup, například zveřejněním na internetové stránce. Výběrové řízení na funkci vedoucího úřadu vyhláší hejtman nebo primátor.

6.3.1 Obsah vyhlášení výběrového řízení

- název samosprávného územního celku,
- druh práce a místo výkonu práce,
- zákonné předpoklady pro vznik pracovního poměru (dle Zákona o úřednících §4 a §5),
- jiné požadavky územního samosprávného celku odpovídající povaze práce, kterou má uchazeč vykonávat,
- výčet dokladů, které je nutné přiložit k přihlášce,

- platovou třídu odpovídající druhu práce,
- lhůtu, místo a způsob podání přihlášky.

6.3.1.1 Požadavky na potenciální úředníky

Úředníkem se může stát fyzická osoba, která je státním občanem České republiky nebo fyzická osoba, která je cizím státním občanem a má v ČR trvalý pobyt. Dále pak osoba, která dovršila 18 let, je bezúhonná a způsobilá k právním úkonům, ovládá úřední jazyk a splňuje předpoklady pro výkon správních činností.

Za bezúhonnou se nepovažuje osoba, která byla pravomocně odsouzena pro trestný čin spáchaný úmyslně, nebo z nedbalosti za jednání související s výkonem veřejné správy.

6.3.1.2 Náležitosti přihlášky

Uchazeč podá samosprávnému územnímu celku písemnou přihlášku, která obsahuje:

- jméno, příjmení, titul uchazeče,
- datum a místo narození,
- místo trvalého bydliště, státní příslušnost,
- číslo občanského průkazu,
- datum a podpis uchazeče.

6.3.1.3 Potřebné doklady

K přihlášce je nutné přiložit životopis, ve kterém jsou uvedeny dosavadní zaměstnání, odborné znalosti a dovednosti. Dále také výpis z evidence Rejstříku trestů. Výpis nesmí být starší než 3 měsíce. Uchazeč přikládá rovněž ověřenou kopii dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání.

Pokud přihláška neobsahuje požadované náležitosti, vyzve personalista uchazeče, aby doložil náležitosti nebo doklady v přiměřené lhůtě. Po uplynutí lhůty 15 dní předá personalista úřadu přihlášky výběrové komisi.

6.4 Jmenování výběrové komise

Vedoucí úřadu jmenuje a odvolává výběrovou komisi. Komise má nejméně tři členy. Aspoň jedna třetina členů komise jsou úředníci samosprávného územního celku, který vyhlásil výběrové řízení. Výběrová komise je jen poradní orgán vedoucího úřadu a není oprávněna rozhodovat o přijetí uchazeče do funkce, podává pouze návrhy a doporučení. Jednání komise je neveřejné a musí být přítomna nadpoloviční většina zvolených členů výběrové komise. Tento postup zaručuje spravedlivé zacházení s uchazeči a objektivní posouzení jejich schopností.

Výběrová komise posuzuje, zda uchazeč předložil úplnou přihlášku, doklady a splňuje předpoklady. O posouzení uchazečů pořizuje výběrová komise písemnou zprávu, která obsahuje údaje o složení výběrové komise, seznam uchazečů a seznam uchazečů, kteří předložili úplné přihlášky. Doporučuje se také stanovit pořadí uchazečů, kteří nejlépe vyhovují požadavkům oznámení.

Zprávu podepisují všichni přítomní členové výběrové komise. Předseda komise tuto zprávu předá se spisovým materiálem, vztahujícím se k výběrovému řízení, vedoucímu úřadu. Ke zprávě připojí vedoucí úřadu záznam o uzavření pracovní smlouvy nebo o jmenování do funkce vedoucího úředníka. Vedoucí úřadu je povinen umožnit uchazeči do zprávy nahlédnout. Uchazeč nese veškeré náklady spojené s účastí na výběrovém řízení.

6.5 Úprava pracovního poměru

Pracovní poměr s úředníkem se uzavírá na dobu neurčitou. Uzavřít pracovní poměr na dobu určitou lze v případě, že je potřeba zajistit časově omezenou správní činnost nebo nahradit dočasně nepřítomného úředníka, zejména z důvodu dlouhodobé nemoci, mateřské nebo rodičovské dovolené, u níž lze předpokládat na základě lékařského posudku, že bude delší než 3 měsíce. V pracovní smlouvě na dobu určitou uvede úřad důvod, pro který nebyl sjednán pracovní poměr na dobu neurčitou. Pokud není důvod uveden v pracovní smlouvě nebo ve jmenování do funkce, jde o pracovní poměr na dobu neurčitou.

6.5.1 Odvolání z funkce

Vedoucího úředníka nebo vedoucího úřadu lze odvolat z funkce, pokud porušil závažným způsobem některou ze svých zákonem stanovených povinností. Důvodem odvolání může

být také neukončení vzdělávání vedoucích úředníků ve lhůtě 2 roky ode dne, kdy začal vykonávat funkci vedoucího pracovníka.

Odvolání z funkce je písemné, doručuje se vedoucímu úředníkovi nebo vedoucímu úřadu do vlastních rukou a musí obsahovat důvody odvolání (viz výše), jinak je neplatné.

6.6 Základní povinnosti úředníka

Podle zákona o úřednících §16 je úředník povinen:

- dodržovat ústavní pořádek České republiky,
- dodržovat právní předpisy vztahující se k práci jím vykonávané a ostatní předpisy, pokud s nimi byl řádně seznámen,
- hájit při výkonu správních činností veřejný zájem,
- plnit pokyny vedoucích úředníků, nejsou-li v rozporu s právními předpisy; úředník nesmí vykonat pokyn ani příkaz, pokud by se tím dopustil trestného činu, přestupku nebo jiného správního deliktu, a tuto skutečnost je povinen bez prodlení písemně oznámit vedoucímu úřadu,
- zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, které se dozvěděl při výkonu zaměstnání a v souvislosti s ním; to neplatí, pokud byl povinnosti mlčenlivosti zproštěn; zprostit úředníka povinnosti mlčenlivosti může vedoucí úřadu,
- poskytovat informace o činnosti územního samosprávného celku podle právních předpisů v rozsahu, v jakém to vyplývá z jeho pracovního zařazení,
- pracovat svědomitě a řádně podle svých sil, znalostí a schopností,
- plně využívat pracovní doby a pracovních prostředků k vykonávání svěřených prací, plnit kvalitně, hospodárně a včas pracovní úkoly,
- zachovávat pravidla slušnosti při úředním jednání a vůči ostatním zaměstnancům působícím ve veřejné správě.

Úředník nesmí být členem řídicího, dozorčího nebo kontrolního orgánu právnické osoby, jejímž předmětem je podnikání. Toto neplatí, pokud do orgánu byl vyslán úřadem, jehož je

zaměstnancem. V tomto případě úředníkovi nenáleží odměna za výkon funkce. Odměna nesmí být poskytnuta ani po skončení pracovního poměru.

Úředník může vykonávat jinou výdělečnou činnost jen s předchozím písemným souhlasem úřadu, u něhož je zaměstnán. Omezení se nevztahuje na činnost vědeckou, pedagogickou, publicistickou nebo uměleckou a literární, na činnost tlumočnicka nebo znalce, na činnost v poradních orgánech vlády a na správu vlastního majetku. [11]

6.6.1 Etický kodex

Účelem Etického kodexu je podporovat standardy chování zaměstnanců ve veřejné správě a informovat veřejnost o chování, které je oprávněna očekávat od zaměstnanců veřejné správy.

Základními hodnotami, které má každý zaměstnanec veřejné správy ctít a vytvářet tak základ pro vybudování a udržení důvěry veřejnosti, jsou zákonnost při rozhodování a rovný přístup ke všem fyzickým i právnickým osobám. Zaměstnanci veřejné správy mají zájem na efektivním výkonu veřejné správy, proto svou odbornost prohlubují dalším vzděláváním.

Základním ustanovením je, že Kodex je pouze určitým doporučením pro zaměstnance úřadů. Zaměstnanci vykonávají práci v souladu s Ústavou České republiky, zákony a dalšími právními předpisy a činí vše pro to, aby jednali v souladu s ustanoveními Kodexu.

Výkon veřejné správy je službou veřejnosti a zaměstnanec ji vykonává na vysoké odborné úrovni, kterou prohlubuje průběžným studiem. Dále také s nejvyšší mírou slušnosti, ochoty a porozumění bez předsudků. Zaměstnanec jedná korektně s ostatními zaměstnanci úřadu i se zaměstnanci jiných úřadů veřejné správy. Činí rozhodnutí a řeší záležitosti objektivně na základě skutkové podstaty a bez zbytečných průtahů. Nejedná svévolně k újmě osoby, skupiny osob nebo orgánu, ale prosazuje práva a oprávněné zájmy občanů.

Zaměstnanec nepřipustí, aby se jeho soukromý zájem střetl s jeho postavením jako zaměstnance ve veřejné správě. Soukromý zájem zahrnuje výhodu pro něj, jeho rodinu nebo příbuzné, právnické nebo fyzické osoby, se kterými sdílí obchodní nebo politické vztahy. Zaměstnanec jedná při výkonu veřejné správy nestranným způsobem, nebude vykonávat takovou činnost, která by mohla narušit důvěru občanů. Nevyžaduje a nepřijímá dary, úsluhy, ani jiná zvýhodnění, která by mohla ovlivnit rozhodování ve věci, narušit

profesionální přístup, nebo která by mohla být považována za odměnu za práci, která je jeho povinností. Pokud je zaměstnanci nabídnuta jakákoliv výhoda, odmítne ji a informuje svého nadřízeného. V soukromém životě se vyvaruje činnostem, chování a jednání, které snižuje důvěru ve veřejnou správu v očích veřejnosti. To by mohlo vést i k vydírání zaměstnance v důsledku jeho jednání v rozporu se zákonem nebo etickými normami.

Zaměstnanec nevyužívá výhody ani informace získané při výkonu veřejné správy pro soukromý zájem. Je jeho povinností vyhnout se konfliktům zájmů a předcházet situacím, které mohou podezření z konfliktu zájmů vyvolat. Neuvádí vědomě v omyl veřejnost ani zaměstnance úřadu.

Zaměstnanec vynakládá úsilí, aby zajistil efektivní a ekonomické spravování a využívání finančních zdrojů, zařízení a služeb, které mu byly svěřeny. Při zjištění ztráty nebo újmy na majetku ve státním vlastnictví, podvodné nebo korupční jednání oznámí tuto skutečnost nadřízenému vedoucímu zaměstnanci nebo příslušnému orgánu činnému v trestním řízení.

[12]

6.7 Vzdělávání úředníků

Prohlubování kvalifikace může poskytovat pouze právnická nebo fyzická osoba, která je oprávněna ke vzdělávací činnosti a byla jí udělena akreditace, příspěvková organizace zřízená Ministerstvem vnitra a územní samosprávný celek, jemuž byla udělena akreditace.

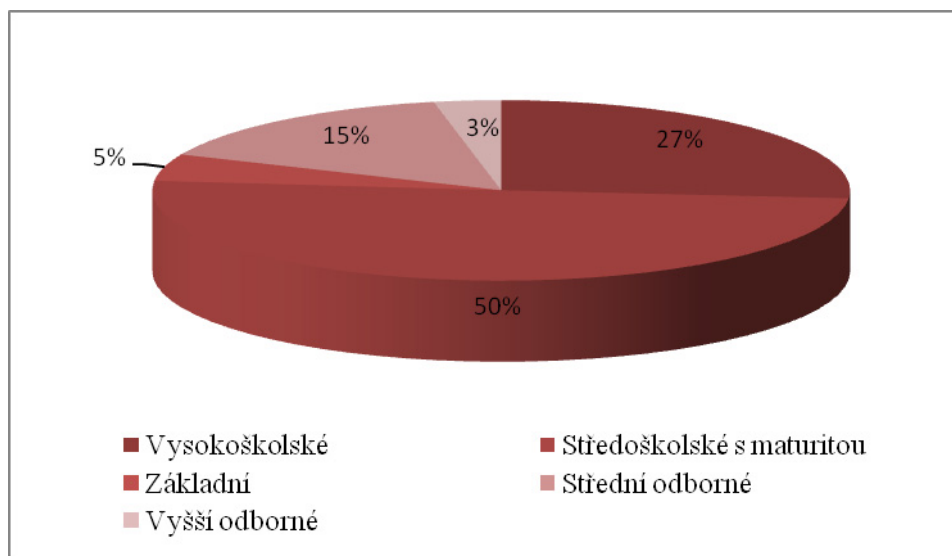
Vzdělávací instituce poskytuje vzdělávání na základě vzdělávacího programu pro příslušný druh prohlubování kvalifikace. Úřad je povinen zajistit úředníkovi prohlubování kvalifikace podle Zákona o úřednících, postupuje při tom podle plánu vzdělávání.

Plán vzdělávání obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu 18 pracovních dnů po dobu 3 let. Úřad musí do jednoho roku ode dne vzniku pracovního poměru vypracovat plán vzdělávání.

Úředník je povinen si kvalifikaci prohlubovat účastí na vstupním vzdělávání, průběžným vzděláváním a přípravě a ověření odborné způsobilosti podle Zákona o úřednících.

Náklady prohlubování kvalifikace nese úřad.

Graf 7 Vzdělání zaměstnanců



Zdroj: Výroční zpráva 2009

6.7.1 Vstupní vzdělání

Vstupní vzdělání úředníka zahrnuje znalost základů veřejné správy, obecné zásady organizace a činnost úřadu, základy veřejné správy financí, evropského správního práva a pravidel etiky úředníka. Dále pak základní dovednosti potřebné pro výkon správních činností, znalost základů užívání informačních technologií a komunikační a organizační dovednosti.

Vstupní vzdělání musí být ukončeno nejdéle 3 měsíce ode dne vzniku pracovního poměru.

6.7.2 Průběžné vzdělávání

Úředník je povinen účastnit se průběžného vzdělávání. To zahrnuje aktualizaci a specializační vzdělávání zaměřené na výkon správních činností. Úředník získává a prohlubuje si také jazykové znalosti. Toto vzdělávání se uskutečňuje formou kurzů. [11]

7 PROCES ADAPTACE

Přijetím zaměstnance náborový proces nekončí. Důležitou, ale mnohdy opomíjenou součástí tohoto procesu je adaptace zaměstnance.

7.1 Průběh adaptace zaměstnance na zvoleném úřadě

Celý proces začíná prvním dnem nově přijatého zaměstnance v zaměstnání. První kroky směřují na personální oddělení, kde se zaměstnanec opět setkává s personalistou. Ten zaměstnance informuje o náležitostech spojených s nástupem. Zaměstnanec vyplňuje osobní dotazník (P I) a předkládá potvrzení o zaměstnání - zápočtový list, výpis z trestního rejstříku, prohlášení o příslušnosti ke zdravotní pojišťovně, čestné prohlášení o podnikání (P II), prohlášení k dani z příjmu, originál nejvyššího dosaženého vzdělání, účet u peněžního ústavu a dokladovou fotografii – fotografie se umísťuje na intranet. Na základě shromážděných dokladů informuje personalista zaměstnance o pracovních a platových podmínkách a prochází náležitosti pracovní smlouvy. Zaměstnanci je poskytnuto dostatek času na přečtení smlouvy a případné dotazy, posléze dochází k podpisu pracovní smlouvy. Kromě smlouvy musí zaměstnanec podepsat také platový výměr, který vyhotovuje mzdová účetní. Následuje školení BOZP, kdy je zaměstnanec seznámen se základy bezpečnosti práce a požární ochrany. Dále je mu vysvětleno, jak postupovat a na koho se obrátit v případě, kdy se jemu nebo jinému zaměstnanci stane úraz. Personalista je povinen zaměstnance seznámit také s etickým kodexem úředníka.

Po projednání formalit se zaměstnanec odebírá na místo výkonu práce.

Na daném odboru zaměstnanec vyhledá vedoucího. Úkolem vedoucího odboru je seznámit zaměstnance s popisem pracovní pozice a náplní práce, organizační strukturou úřadu a odboru, každodenním chodem odboru a informačním systémem úřadu (tzv. intranet). Po sdělení základních informací a vyřešení věcných náležitostí, jako je přístup do budovy, průkaz zaměstnance a jiných potřebných náležitostí, uvede vedoucí zaměstnance na jeho nové pracovní místo. Následuje tzv. „kolečko“ po odboru a představení vedoucím oddělení a ostatním kolegům. Vedoucí odboru určí školícího pracovníka nového zaměstnance, většinou je pověřen kolega z kanceláře. Ten má za úkol zaměstnance provést po budově, ukázat mu, kde najde každodenní potřeby pro výkon jeho zaměstnání. Po dokončení kolečka se zaměstnanec opět vrací na pracovní místo, kde mu školící pracovník vysvětlí základy práce s danými počítačovými programy.

V průběhu dalších dnů je zaměstnanec pod vedením školícího pracovníka adaptován na pracovní místo. Školící pracovník připravuje zaměstnance na plnění konkrétních úkolů, které jsou mu postupně zadávány. Po zvládnutí zaučení pracuje zaměstnanec samostatně. Na konci šestého týdne probíhá hodnocení zaměstnance na základě vstupního školení. Školení se koná na konci 2 – 3 týdne procesu adaptace, pak následují 4 týdny samostudia. Test je zaměstnanci zaslán pomocí e-mailu personalistou, je časově omezen. O vyhodnocení testu se stará externí agentura.

8 POROVNÁNÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ ÚŘADU SE SOUKROMÝM SEKTOREM

Výběrové řízení na zvoleném úřadě podléhá Zákonu o úřednících. Je to jednodušší v tom, že personalista úřadu má určitou platformu pro vyhledávání, výběr a přijímání zaměstnanců.

V soukromém sektoru stanoví pravidla nábory zaměstnanců personální ředitel nebo personalista.

Většinou personalista nebo jiná pověřená osoba organizuje výběrové řízení. Klíčem k úspěchu vyhledání kvalifikovaných zaměstnanců je dobře sestavený inzerát. Pracovní inzerát musí popisovat pracovní místo, požadavky kladené na zaměstnance a výhody. Také by měl poskytovat informace o zaměstnavateli, a jakou formou se může zájemce o místo ucházet. Soukromé firmy nejčastěji využívají inzerci na internetových pracovních portálech, v tisku a prostřednictvím Úřadu práce. Inzerce je zveřejněna 2 – 4 týdny a personalista po tuto dobu průběžně vyhodnocuje přijaté životopisy podle požadavků zmíněných v inzerátu. V současné době uchazeči zasílají do firem své životopisy, i když nesplňují stanovené podmínky. Tito uchazeči bývají z výběrového řízení vyřazeni.

Do dalšího kola je vybráno 15 – 20 uchazečů. Personalista vybrané uchazeče telefonicky nebo písemně vyrozumí a pozve je na osobní pohovor. U pohovoru nemusí být přítomno více osob, jako to stanoví směrnice vybraného úřadu. Účastní se ho hlavně vedoucí pracovník nebo ředitel firmy.

Výsledky pohovoru jsou předány personalistovi, ten do firmou stanoveného termínu kontaktuje neúspěšné kandidáty. Vybraného uchazeče pozve na další pohovor, kde projednají podmínky nástupu.

Pokud vybraný uchazeč odmítne nabídku firmy, osloví personalista v pořadí druhého nejúspěšnějšího kandidáta.

9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Součástí této analýzy je dotazníkové šetření (P III.). Šetření se zúčastnilo 60 respondentů, a to jak zaměstnanci zvoleného úřadu, tak i zaměstnanci soukromého sektoru. Každý respondent pracoval průměrně ve 4 zaměstnáních a zaučování trvalo přibližně 2 měsíce.

Dotazník je zaměřen na proces adaptace nového zaměstnance.

Hlavními cíli dotazníku je:

- porovnat adaptační proces veřejné správy se soukromým sektorem,
- zjistit, jakým způsobem adaptace probíhá očima zaměstnanců,
- zjistit, co by bylo možné změnit.

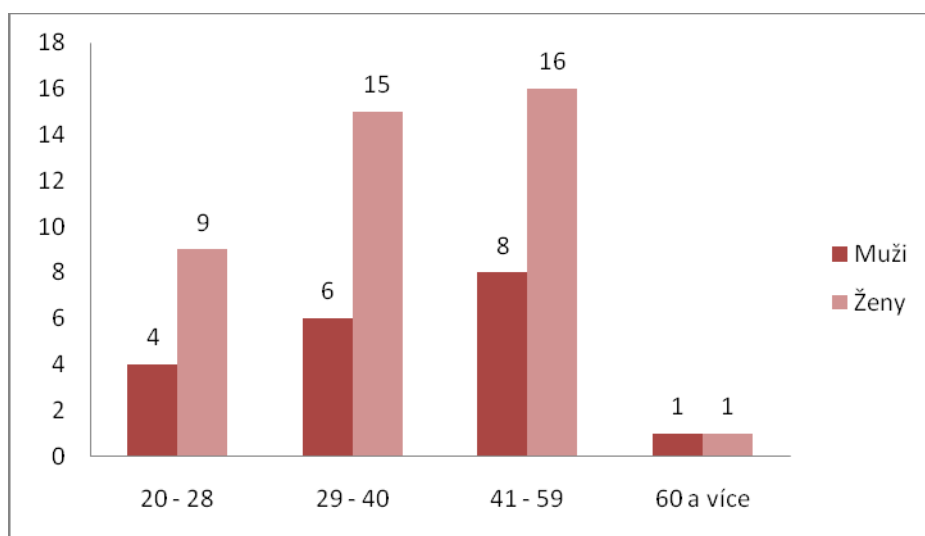
Hypotézy dotazníku:

- opomíjení adaptačního procesu ze strany soukromých firem,
- pozdní podepisování pracovních smluv,
- kladné hodnocení procesu adaptace zaměstnanci ve veřejném sektoru.

9.1 Vyhodnocení dotazníku

1. Věk

Graf 8 Věkové složení

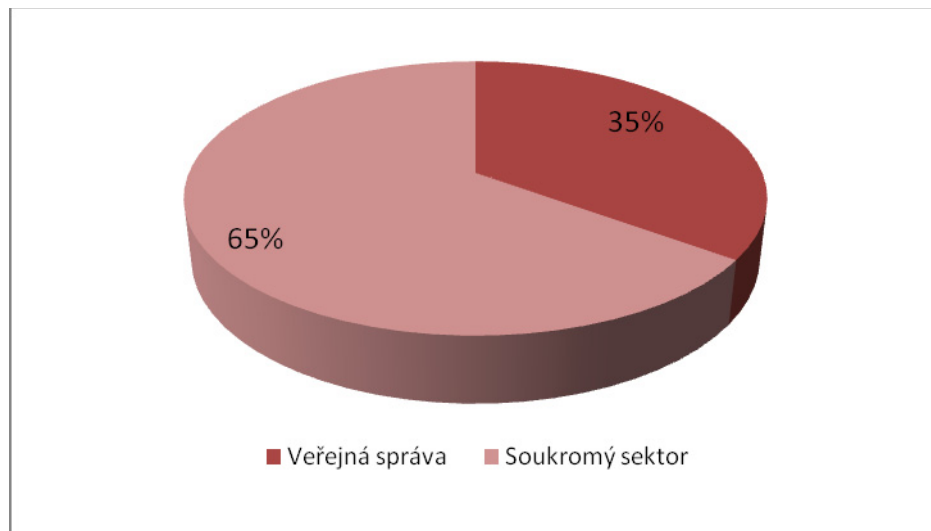


Zdroj: vlastní

Dotazování probíhalo ve všech věkových kategoriích a zúčastnilo se ho 41 žen a 19 mužů.

2. Sektor

Graf 9 Sektor

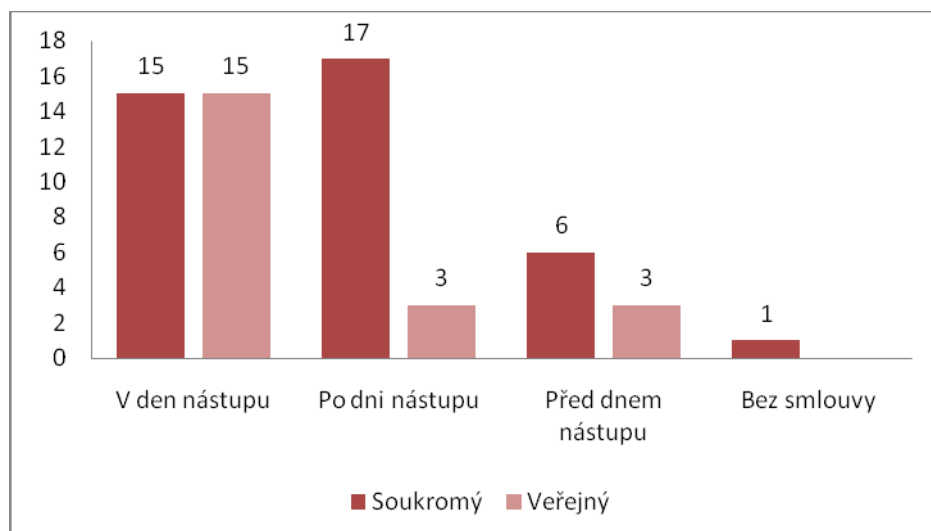


Zdroj: vlastní

Větší část respondentů pracuje v soukromém sektoru.

3. Kdy jste podepsali smlouvu?

Graf 10 Podpis smlouvy

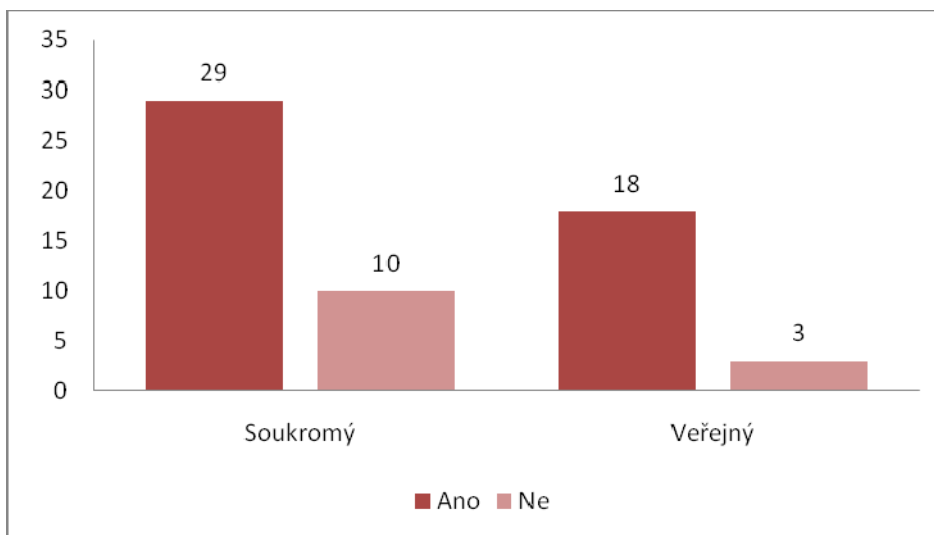


Zdroj: vlastní

Z výzkumu vyplynulo, že v soukromém sektoru není výjimkou podepsání smlouvy až po nástupu do zaměstnání. Ve veřejné správě jde o spíše o výjimku. Pouze jeden respondent pracuje bez smlouvy.

4. Byla Vám rozumně sdělena pracovní náplň?

Graf 11 Pracovní náplň

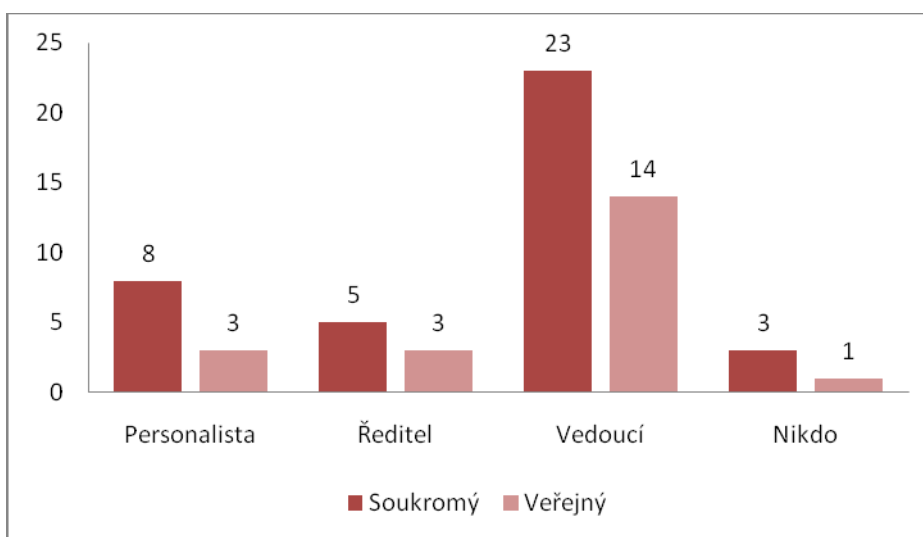


Zdroj: vlastní

Pouze 13 dotazovaným nebyla dostatečně vysvětlena pracovní náplň.

5. Kdo Vás seznámil s právy a povinnostmi?

Graf 12 Práva a povinnosti

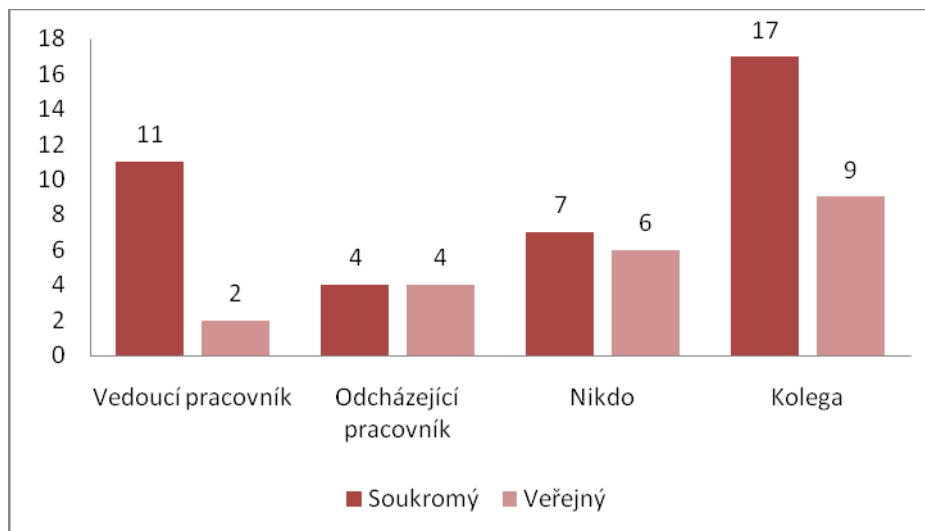


Zdroj: vlastní

Většina respondentů uvedla, že s právy a povinnostmi je seznámil hlavní vedoucí. Jen 4 respondentům nebyly práva a povinnosti sděleny, převážně v soukromém sektoru.

6. Byl Vám přidělen školící pracovník?

Graf 13 Školitel

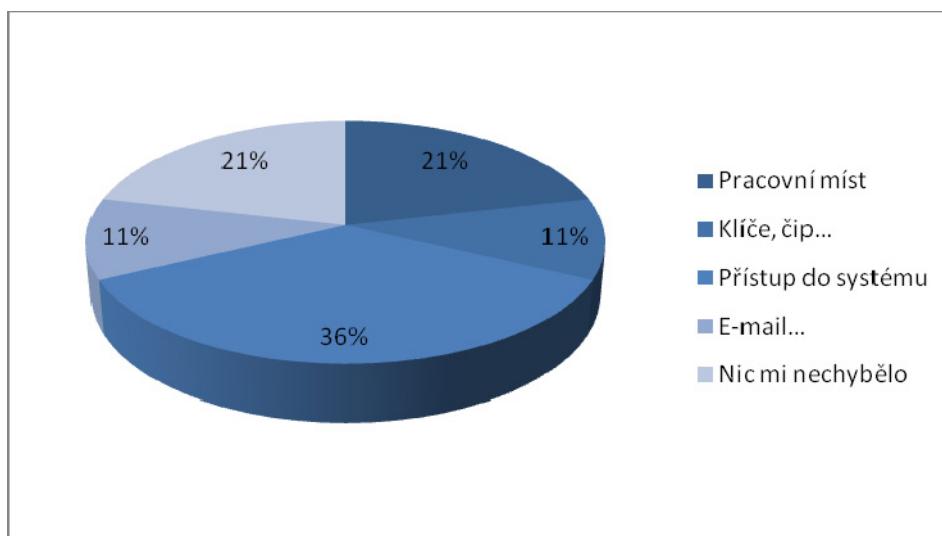


Zdroj: vlastní

V soukromém sektoru je školitelem většinou kolega či vedoucí pracovník. U některých respondentů se objevovaly dvě odpovědi – vedoucí pracovník a kolega. Překvapivé je, že počet respondentů, kterým nebyl přidělen školitel je v obou sektorech přibližně stejný.

7. Co Vám chybělo při nástupu so zaměstnání?

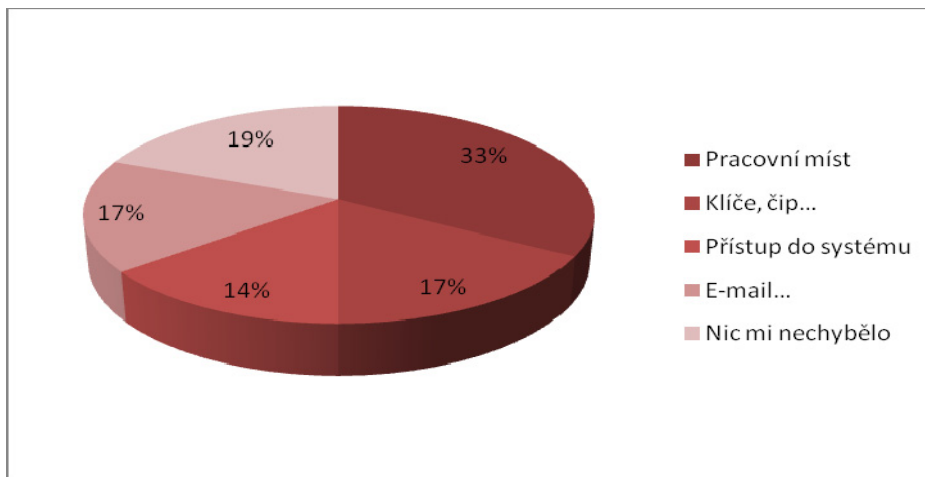
Graf 14 Náležitosti potřebné k práci – veřejný sektor



Zdroj: vlastní

Ve veřejném sektoru nemělo 36% dotazovaných přístup do systému úřadu, 21% dotazovaných nemělo uspokojující pracovní místo, e-mail a přístup do budovy chyběl 11% respondentů, 21% nic nechybělo, což je jen o 2% více než u soukromého sektoru.

Graf 15 Náležitosti potřebné k práci – soukromý sektor

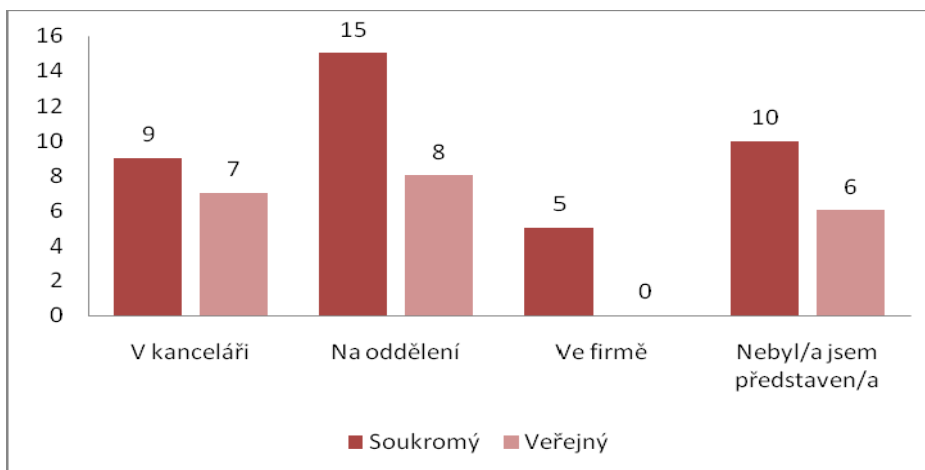


Zdroj: vlastní

Z výzkumu vyplývá, že 33% respondentů pracujících v soukromém sektoru nemělo v pořádku pracovní místo, chybělo nebo bylo nefunkční základní vybavení stolu, 17% dotazovaných nedostalo náležitosti ke vstupu do budovy, 14% dotazovaných nemělo v den nástupu do práce přístup do podnikového systému a 17% chyběla e-mailová adresa. Pouze 19% respondentů mělo v den nástupu nachystané všechny náležitosti. Někteří respondenti uvedli více odpovědí.

8. Byl/a jste seznámen/a s kolegy?

Graf 16 Seznámení s personálem

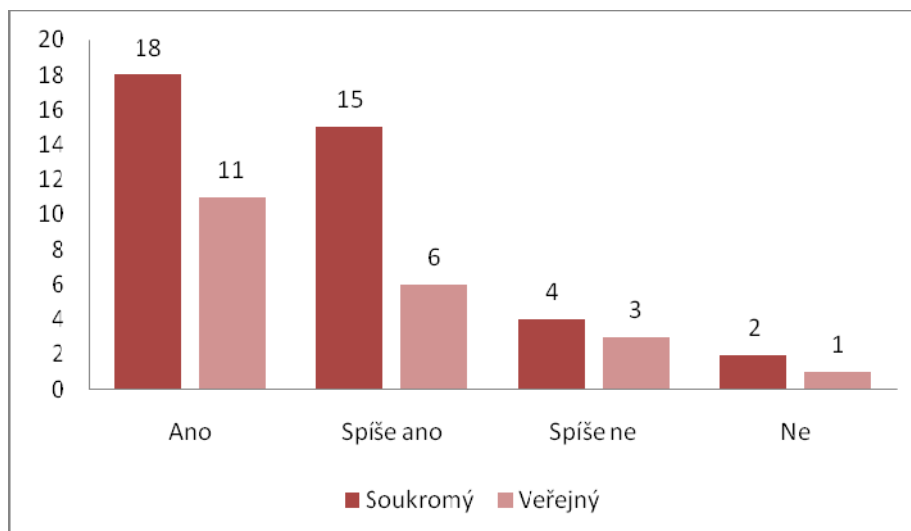


Zdroj: vlastní

Většina dotazovaných v obou sektorech byla představena kolegům v nejbližším pracovním okolí. Asi ¼ respondentů nebyla představena nikde.

9. Byl/a jste spokojen/a s celkovým procesem adaptace?

Graf 17 Spokojenost



Zdroj: vlastní

Většina respondentů v obou sektorech uvedla, že byla spokojena s adaptačním procesem, což svědčí o propracovaných metodách procesu adaptace jak soukromých organizací, tak i zvoleného úřadu.

9.2 Hodnocení dotazníku

Z dotazníku vyplynulo, že většina dotazovaných respondentů je s celkovým adaptačním procesem spokojena.

Adaptační proces ve veřejné správě se řídí určitými pravidly úřadu. Nejvíce opomíjenou náležitostí je příprava pracovního místa.

Podle očekávání hodnotili zaměstnanci úřadu adaptační proces kladně.

Domnívala jsem se, že soukromý sektor bude více opomíjet adaptační proces. Ovšem respondenti z různých firem hodnotili jejich zaučování a adaptaci spíše kladně. Stejně jako u veřejného sektoru je opomíjena především příprava pracovního místa. Také podepsání smlouvy se mnohdy neuskutečňuje v den zahájení pracovního poměru, ale zpětně, což potvrdilo mou hypotézu. Dalo by se říci, že adaptační proces v soukromém sektoru je na stejné úrovni jako ve veřejné správě.

NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZKVALITNĚNÍ SYSTÉMU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Jelikož se zvolený úřad musí řídit Zákonem o úřednících, je velice komplikované případné změny uskutečnit.

Po provedení analýzy systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců na daném úřadě, navrhuji tyto změny:

1. Inzerce nabídky práce i na pracovních portálech

Zvolený úřad inzeruje nabídku pouze na úřední desce a na vlastních internetových stránkách. Navrhovala bych inzerovat alespoň na jednom pracovním portále, protože je hodně kvalifikovaných pracovníků, kteří by mohli vykonávat práci na úřadě a jsou registrováni na zmíněných portálech, ale nabídku úřadu nemusí zaregistrovat. Inzerovat v novinách nebo na pracovních portálech není ve výše zmíněném zákoně vyloučeno.

2. V inzerátu motivovat potenciálního uchazeče uvedením nabídky výhod spojených se zaměstnáním v organizaci

Inzerát úřadu neobsahuje motivační prvky. Uchazeč, který nikdy nepracoval ve veřejné správě nebo absolvent školy neví, jaké benefity a výhody nabízí práce na úřadě. Inzerát obsahuje pouze informace o příslušné platové třídě, uchazeč je tak nucen vyhledat tabulky platových tříd.

3. Kontrola dodržování Etického kodexu úředníků

S Etickým kodexem je každý zaměstnanec seznámen již při přijetí, ale ne všichni úředníci ho zcela dodržují. A právě tato skutečnost mnohdy způsobuje stížnosti na úředníky a špatný obraz úřadu jako celku v očích veřejnosti.

Navrhuji, aby tajemník úřadu kontroloval dodržování externích pravidel Etického kodexu, a to jak na základě případných stížností veřejnosti, tak i v rámci vlastní námatkové kontroly úředníků. Dále se zde nabízí možnost uveřejnit krátký dotazník na internetových stránkách úřadu, týkající se celkového přístupu úředníků se zvláštním zřetelem na dodržování etického kodexu, zejména pak v oblasti slušnosti a ochoty úředníků. Občan může vyplnit dotazník, jak v případě nekorektního jednání zaměstnance, tak i jako vyjádření své spokojenosti se službami zvoleného úřadu.

Výsledky dotazníku by zpracovával personalista, s návazností na osobní ohodnocení a odměňování zaměstnanců. Neuspokojivé výsledky by podstoupil tajemníkovi, který rozhodne o dalším postupu.

9.3 Návrhy a doporučení na zkvalitnění procesu adaptace

Na základě provedeného dotazníkového šetření bylo zjištěno, že proces adaptace zaměstnanců zvoleného úřadu je na vysoké úrovni pouze s minimem nedostatků.

Navrhovala bych zlepšení v těchto oblastech:

1. V přípravě pracovního místa

Vedoucí odboru by měl zajistit pracovníka, který zavčas zkontroluje, zda má nový zaměstnanec připravené pracovní prostředky nezbytné pro výkon jeho funkce a náležitosti nutné pro vstup do budovy či kanceláře a čip registrování příchodů a odchodů.

2. Větší podíl vedoucího pracovníka na adaptaci a zaučení zaměstnance.

Proces adaptace a zaučení zaměstnance by měl vedoucí pracovník průběžně kontrolovat. Navrhuji, aby po celou dobu adaptace vedoucí pracovník pořádal krátké pohovory se zaměstnancem, kde zjistí, jak se zapojil do pracovního procesu, ale také jak se včlenil do kolektivu. Pohovory by probíhaly po dobu zkušební lhůty zaměstnance, vždy koncem pracovního týdne.

3. Seznámení zaměstnance i s jinými prostory úřadu.

Novým zaměstnancům jsou představeni pouze zaměstnanci daného odboru a prostory sídla odboru. Vzhledem k tomu, že úřad vykonává svou činnost i na jiných detašovaných pracovištích, navrhuji, aby byl zaměstnanec vybaven přehlednou mapkou pracovišť. Tato pomůcka by měla obsahovat konkrétní sídlo odborů a jména vedoucích odborů včetně kontaktů. To by mělo usnadnit pohyb a orientaci nového zaměstnance na zvoleném úřadě.

4. Vytvoření adaptačního plánu.

Zvolený úřad nemá vytvořený adaptační plán. Vzhledem k tomu, že vstup do nového zaměstnání je pro zaměstnance stresová situace, bylo by dobré seznámit ho s adaptačním programem.

Zhodnocení adaptačního procesu vedoucím pracovníkem

Pracovní postupy	1	2	3	4
Začlenění do pracovního kolektivu	1	2	3	4
Jednání s občany	1	2	3	4
Flexibilita a adaptabilita	1	2	3	4
Jiné (uved'te)	1	2	3	4

Vyhovuje	
Nevyhovuje	

Vyjádření vedoucího pracovníka

Vyjádření zaměstnance

ZÁVĚR

V první části bakalářské práce jsem popsala teoretické poznatky spojené se systémem vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců. Tyto poznatky pak jsem uplatnila v navazující praktické části.

Cílem analytické části práce bylo odhalit nedostatky procesu náboru zaměstnanců ve veřejném a soukromém sektoru a na základě těchto zjištění navrhnout možné postupy vedoucí k jejich eliminaci.

Jelikož se zvolený úřad při tomto procesu řídí zákony, je systém vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců na vysoké úrovni.

Toto personální téma je velice rozsáhlé, proto jsem se v dotazníkovém šetření zaměřila na adaptaci zaměstnanců. Abych si lépe představila, jak funguje adaptační proces, porovnála jsem zvolený úřad se soukromým sektorem.

Mou hypotézou bylo, že adaptační proces je opomíjenou součástí náboru zaměstnanců u obou sektorů. Po vyhodnocení dotazníkového šetření se mi toto tvrzení nepotvrdilo.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že se na proces adaptace soustředí nejen veřejný sektor, ale i v soukromých firmách je mu věnována poměrně významná pozornost. Přesto si ale myslím, že jak již zmíněný proces, tak i nábor zaměstnanců jako takový je více propracovaný ve veřejné správě. Tímto systémem by se mohly inspirovat mnohé firmy. Problém se mi ovšem jeví v tom, že tyto nejsou dotovány státem a ve svých rozpočtech často nemají volné prostředky na kvalitní adaptační a školicí programy.

Dále jsem zpracovala adaptační plán, jako pomůcku personalistovi a novému zaměstnanci v době školení zaměstnance. Součástí plánu je i hodnotící formulář, který je zpětnou vazbou na pohovory zaměstnance a vedoucího odboru.

Doufám, že výše zmíněné návrhy na zlepšení nedostatků budou pro zvolený úřad přínosem a myslím, že jsem splnila cíl, který jsem si stanovila na začátku bakalářské práce.

RESUMÉ

The first part of my bachelorship work deals with the description of theories related to the system of searching, selection and recruitment of employees. This is the knowledge applied in the practical part.

The main aim of the analytical part was to uncover the shortcomings of the recruitment process in public and private sector and to suggest possible steps leading to elimination thereof based upon these findings.

As the selected authority has to comply with complex legal regulations, the system of searching, selection and recruitment of new employees keeps very high standards.

Due to overall complexity of this human resources issue I focused on the adaptation of employees in my questionnaire survey. In order to get better idea of the process of adaptation, I compared the selected authority to private sector.

My initial hypothesis was that the process of adaptation is a neglected part of recruitment in both private and public sector. The results of the evaluation of my survey did, however, not uphold my hypothesis.

The results of the survey have shown that the process of adaptation is a matter of great concern not only in the public sector, but also in private businesses. Even though I do think that both the above mentioned process and the recruitment itself is more elaborate in the public sector. This system could be of inspiration to a plethora of private businesses. However, I perceive as a problem that the private businesses not being subsidized often do not have sufficient financial means at their disposal for quality adaptation and training programs.

Further, I have elaborated an adaptation plan to be used as a guideline to the HR specialist as well as to the new employee in the training period. The plan also includes an evaluation form which should be used as a feedback on the interviews between the head of section and the employee.

I believe that the above mentioned suggestions for improvement shall be of an asset to the selected authority and I trust that I have met the goals outlined at the beginning of my bachelorship work.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.
- [2] MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 192 s. ISBN 80-247-0215-0.
- [3] LUDLOW, R., PANTON, F. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1995. 96 s. ISBN 80-7169-252-2.
- [4] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [5] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [6] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
- [7] KYRIANOVÁ, H., GRUBER, J. *AC/DC vyber si tým*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2006. 141 s. ISBN 80-86851-29-X.
- [8] VAJNER, L., *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.
- [9] Výroční zpráva 2009
- [10] Výroční zpráva 2003
- [11] Zákon č. 312/2002 sb., o úřednících územních samosprávných celků
- [12] Etický kodex
- [13] <http://www.zlin.eu/>
- [14] Materiál zvoleného úřadu

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AC	Assessment centra
RMZ	Rada města Zlína
ZMZ	Zastupitelstvo města Zlína
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
MP	Městská policie
PO	Požární ochrana

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Personální procesy	11
Graf 2 Složení zaměstnanců	32
Graf 3 Organizační struktura zvoleného úřadu	34
Graf 4 Počet zaměstnanců	35
Graf 5 Organizační struktura personálního odd.	36
Graf 6 Věk zaměstnanců	37
Graf 7 Vzdělání zaměstnanců	43
Graf 8 Věkové složení	47
Graf 9 Sektor.....	48
Graf 10 Podpis smlouvy	48
Graf 11 Pracovní náplň.....	49
Graf 12 Práva a povinnosti	49
Graf 13 Školitel.....	50
Graf 14 Náležitosti potřebné k práci - veřejný sektor.....	50
Graf 15 Náležitosti potřebné k práci - soukromý sektor.....	51
Graf 16 Seznámení s personálem	51
Graf 17 Spokojenost	52

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Osobní dotazník
- P II Čestné prohlášení
- P III Dotazník

PŘÍLOHA P I: OSOBNÍ DOTAZNÍK

OSOBNÍ DOTAZNÍK

Příjmení, jméno, titul : _____ rodné příjmení : _____

datum narození : _____ místo narození (okres, stát) : _____

rodné číslo : _____ státní příslušnost : _____

Trvalé bydliště : obec _____ pošta _____
ulice, číslo _____ PSČ _____

telefon : _____ mobil : _____

Rodinný stav : _____ datum sňatku (rozvodu, ovdovění) : _____

Jste voják? _____ **Zdravotní pojišťovna:** _____

Občanský průkaz : evidenční číslo _____

Rodinní příslušníci

Manžel(ka), druh, družka

Jméno a příjmení	datum narození	bydliště

Děti i zletilé

Jméno a příjmení	datum narození	bydliště	zaměstnán(a), studuje - kde

Ostatní vyživované osoby

Jméno a příjmení	datum narození	bydliště

PŘÍLOHA P I: OSOBNÍ DOTAZNÍK

Vzdělání

Druh studia	Druh školy, obor	Rok ukončení	Druh závěrečné zkoušky
Základní			
Střední odborné			
Úplné střední			
Vyšší odborné			
Vysokoškolské			
Postgraduální			
Současné studium při zaměstnání			

Znalost cizích jazyků

Jazyk	stupeň znalosti	zkouška

Jiný pracovní poměr

název organizace	od	druh činnosti	úvazek

Pobírání důchodu ANO x NE*)

druh	Datum výměru

Změněná pracovní schopnost ANO x NE*)

Přiznání od

Budete uplatňovat nárok na slevu daně ze mzdy u jiného zaměstnavatele ANO x NE*)

Je proti vám vedeno soudní řízení? ANO x NE*)

Důvod

Souhlasím se zpracováním výše uvedených údajů pro potřeby SMZ.

Prohlašuji, že jsem nic nezamlčel(a) a všechny mnou uvedené údaje jsou pravdivé.

Ve Zlíně dne _____

podpis : _____

*) Nehodící se škrtněte

PŘÍLOHA P II: ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Jméno: rodné číslo:

Druh práce: odbor:

I.

Prohlašuji, že **jsem*** **nejsem***:

1. fyzickou osobou na základě:

- živnostenského listu ANO* (*předmět činnosti uveďte níže*) NE*
- jiného oprávnění k podnikání: ANO* (*druh uveďte níže*) NE*

2. orgánem nebo členem orgánu právnické osoby:

ANO* (*uveďte níže podle výpisu z obchodního rejstříku ČR*) NE*

II.

Jsem si vědom toho, že podnikatelskou činnost mohu vykonávat jen s předchozím písemným souhlasem zaměstnavatele.

Ve Zlíně dne: Podpis:

III.

Vzhledem k ustanovení bodu II. tohoto prohlášení:

- *1. žádám zaměstnavatele o písemný souhlas s výše uvedenou podnikatelskou činností a prohlašuji, že nebudu-li mít písemný souhlas zaměstnavatele k výkonu výše uvedené podnikatelské činnosti, **ukončím*** **pozastavím*** tuto činnost do 14 dnů od převzetí zamítnutí této žádosti,
- *2. nežádám zaměstnavatele o písemný souhlas s výše uvedenou podnikatelskou činností a prohlašuji, že do 14 dnů od podpisu tohoto prohlášení **ukončím*** **pozastavím*** výše uvedenou podnikatelskou činnost.

Ve Zlíně dne: Podpis:

Vyjádření zaměstnavatele:

S vykonáváním výše uvedené podnikatelské činnosti zaměstnancem souhlasím* nesouhlasím.*

Ve Zlíně dne: Podpis:

* **nehodící se škrtněte**

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou 3. ročníku Univerzity Tomáše Bati, obor Marketing. Dovoluji si Vás tímto požádat o vyplnění dotazníku, který bude sloužit pro potřeby vypracování bakalářské práce na téma: Analýza systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců.

Dotazník je anonymní, informace budou sloužit jen pro účely vypracování bakalářské práce.

Dotazník vyplňujte s návazností na Vaše současné nebo poslední povolání.

Děkuji za Váš čas a ochotu.

Blanka Lukašíková

1. Pohlaví

- žena
- muž

2. Věk

- 20 – 28
- 29 – 40
- 41 – 59
- 60 a více

3. Pracujete

- ve státní správě
- v soukromém sektoru

4. Kolikáté v pořadí je Vaše současné zaměstnání?

.....

5. Kdy jste podepsal/a pracovní smlouvu?

- v den nástupu
- před dnem nástupu
- po dni nástupu
- nepracuji na smlouvu

6. Byla Vám sdělena a srozumitelně vysvětlena Vaše pracovní náplň?

- ano
- ne

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK

7. Kdo Vás seznámil s právy a povinnostmi vyplývajícími z Vašeho pracovního zařazení?
- personalista
 - vedoucí
 - ředitel
 - nikdo
8. Byl/a jste proveden/a po budově a seznámen/a s jejím provozním řádem?
- ano
 - ne
9. Co Vám chybělo při nástupu do současného (posledního) zaměstnání?
- pracovní místo (stůl s počítačem a další kancelářské vybavení)
 - klíče nebo čip od budovy, kanceláře
 - přístup do informačního systému podniku a databází
 - podnikovou e-mailovou adresu
 - jiné potřeby pro vykonávání práce
 - nic mi nechybělo
10. Byl/a jste představen/a kolegům?
- ano, byl/a jsem představen/a celému podniku
 - ano, byl/a jsem představen/a na oddělení
 - ano, byl/a jsem představen/a v kanceláři
 - ne
11. Byl Vám přidělen školící pracovník?
- ano, zaučoval mě přímo vedoucí pracovník
 - ano, zaučoval mě kolega
 - ano, zaučoval mě odcházející pracovník
 - ne
12. Jak dlouho Vám trvalo zaučení se?
-
13. Byl/a jste spokojen/a s celkovým procesem adaptace?
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne